UNIVERSITÉ DE LAUSANNE — ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Techniques de participation et vie dans l'entreprise

THÈSE

présentée à l'Ecole des hautes études commerciales
de l'Université de Lausanne
pour l'obtention du grade de docteur ès sciences
commerciales et économiques

par

Philippe Delay

licencié ès sciences commerciales et économiques

1096 Cully

12 mars 1976

Le Mont
Imprimerie Bron SA
1976

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE — ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Techniques de participation et vie dans l'entreprise

THÈSE

présentée à l'Ecole des hautes études commerciales
de l'Université de Lausanne
pour l'obtention du grade de docteur ès sciences
commerciales et économiques

par

Philippe Delay

licencié ès sciences commerciales et économiques

1096 Cully

12 mars 1976

Le Mont
Imprimerie Bron SA
1976

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

REMERCIEMENTS

Nous tenons ici à remercier toutes les personnes qui, par leur appui et leurs conseils, ont permis la réalisation de cette étude. Notre reconnaissance s'adresse particulièrement à Monsieur le Professeur Simon JACOT, directeur de thèse. Sa disponibilité et sa longue expérience des questions touchant à la vie de l'entreprise ont été pour nous un précieux soutien.

Nos remerciements s'adressent également aux membres du jury: Monsieur Robert GROSJEAN, Directeur de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, et Monsieur Charles IFFLAND, Professeur à ladite Ecole.

Le Conseil de l'Ecole des hautes études commerciales de l'Université de Lausanne, sans se prononcer sur les opinions de l'auteur, autorise l'impression de la thèse de M. Philippe Delay, licencié en sciences commerciales et économiques, en vue de l'obtention du grade de docteur ès sciences commerciales et économiques.
Sujet de la thèse : « Techniques de participation et vie dans l'entreprise. »

Lausanne, le 26 février 1976.

Le directeur :
R. GROSJEAN

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546820_0002

PREAMBULE

Notre société occidentale aborde, en ce dernier quart du vingtième siècle, une époque inquiétante, caractérisée par de multiples contradictions.

Alors qu'une partie de l'humanité vit déjà dans un environnement post-industriel, d'autres populations sont confrontées à un problème lancinant et crucial, celui de la faim. Alors qu'un pays petit et riche comme la Suisse "souffre" d'une pénurie chronique de biens énergétiques, les nations en voie de développement "bénéficient" d'un potentiel humain gigantesque et de ressources naturelles difficilement estimables.

L'Europe du Marché Commun, mise au défi par une violente et permanente concurrence intercontinentale, est condamnée à exporter son savoir-faire dans les pays du Tiers Monde, ceci en échange de matières premières essentielles à la survie de la race du vieux continent. Dans ces pays en voie de développement, des millions de sans-travail vont pouvoir enfin entrer à l'usine et découvrir à leur tour les vertus de l'organisation scientifique du travail chère à Taylor.

Sous d'autres cieux, dans les nations dites développées, de moins en moins d'individus sont disposés à entrer à l'usine et sont prêts à produire en effectuant toute une vie les mêmes gestes abrutissants. Ces tâches aliénantes, dont certaines ne pourront jamais être éliminées par l'automation, ont été "confiées" d'ailleurs à une main-d'oeuvre importée souvent de régions défavorisées.

Ces quelques graves contradictions ne se limitent pas à certains aspects socio-économiques de notre planète. Les mêmes contradictions perturbent souvent les relations entre individus et groupes d'individus de notre société européenne. Diverses idéologies se heurtent violemment, les conflits de générations sont des réalités, l'accélération du changement, que ce soit dans les domaines politiques, sociologiques ou économiques, ne favorise pas la recherche de solutions satisfaisantes pour faire face à des évolutions de plus en plus sournoises.

Précisons ici ce que nous entendons par "évolutions" en énumérant ci-dessous, très sommairement, certaines conséquences sociales dues à l'accélération du changement.

- Exode rural et concentration urbaine

  Dans le monde entier, on assiste à une ruée des populations vers les villes. Dans les pays industrialisés, le phénomène de concentration une fois enclenché, s'alimente de lui-même. En effet, l'attraction que représentent les moyens de communications, les possibilités de formation, les équipements

sociaux-culturels, la diversité du marché de l'emploi, ne fait qu'intensifier le mouvement. En Suisse, si aucune décision politique importante n'est prise, 80 % de la population habitera dans les agglomérations urbaines en l'an 2000.

- Destruction des structures sociales anciennes

Cette transformation radicale de l'habitat contribue à tuer chez l'Homme le sentiment d'appartenance à sa commune en tant que cadre de référence simple et stable. Par sa dimension, sa complexité et son anonymat, la grande ville libère l'Homme des liens traditionnels et des conventions caractéristiques aux communautés restreintes, mais simultanément, elle le prive de l'appui social que seules les petites communautés sont en mesure d'offrir. D'autre part, le sens des responsabilités envers les problèmes de la communauté tend à faire place à une attitude défensive caractérisée par un individualisme exacerbé.

- Différenciation croissante du tissu social

L'expérience le prouve, plus une société (une ville) augmente de dimension, plus l'organisation devient complexe et diversifiée. Cette stratification du tissu social en catégories professionnelles, classes sociales, partis politiques, églises, syndicats, jeunes, vieux, hippies, révolutionnaires et d'autres groupes ayant des intérêts, des objectifs et des comportements souvent différents, engendre autant de styles de vie et de systèmes de valeurs divergents, voire antagonistes.

- Mobilité sociale

L'introduction de technologies sans cesse nouvelles est génératrice de modifications radicales dans les besoins de l'économie en personnes et en compétences. La spécialisation élargit la gamme des métiers mais en même temps, l'innovation technologique réduit l'espérance de vie d'une profession donnée. D'autre part, en période de restructuration économique ou de crises chroniques, la reconversion et le recyclage d'un nombre croissant de personnes devient chose courante. Ces divers facteurs contribuent à l'accroissement de la mobilité professionnelle, avec tout ce que cela comporte au niveau des facultés d'adaptation: déménagements, adaptation scolaire des enfants, réinsertion professionnelle, création d'un nouveau réseau de connaissances.

- Cadre de vie professionnelle

L'exode rural a contribué à créer la classe des salariés. Privé de son revenu, l'Homme n'est plus en mesure d'assurer sa survie et celle de ses proches. Donc, l'institution qui lui assurera un salaire devient peu à peu le lieu où une grande partie de sa vie active se déroulera.

Ces quelques réflexions d'ordre sociologique nous amènent à nous poser une question essentielle: comment agir pour maintenir le minimum d'harmonie qui permette à la société de fonctionner ? L'étude qui suit est justement consacrée à l'analyse et à la recherche de possibilités de relations harmonieuses dans le cadre d'un certain type d'institution: l'entreprise. Par la rédaction

de cette étude, nous avons tenté, en restant dans le cadre d'un environnement limité, de resituer le rôle de l'Homme dans son activité professionnelle et sociale.

Comme précisé plus haut, la famille, la commune, n'ont pas échappé à l'évolution des moeurs et des traditions. Ces deux premières cellules communautaires ont été peu à peu remplacées par l'entreprise, cellule de base de toute économie industrielle. On ne peut plus nier cette affirmation: l'entreprise devient ou reste pour beaucoup d'individus le seul endroit où ils ne se sentent pas isolés. Cette affirmation peut paraître affligeante; elle nous semble toutefois bien apporter la preuve que les temps ont changé: l'entreprise voit son rôle s'élargir et s'affirmer.

Si certaines conditions sont remplies - conditions que nous analyserons tout au long de cette étude - l'entreprise constitue un excellent instrument de promotion pour chaque individu, que ce soit sur les plans social, culturel, éducatif et matériel. De plus, la mentalité d'entrepreneur fondée sur la créativité, l'imagination, l'initiative et la prise de risques, représente un capital inestimable pour le développement harmonieux d'une région ou d'un pays.

Notre étude, dans les grandes lignes, se concentrera donc sur quelques aspects de la vie courante à l'intérieur de l'entreprise. En général, l'esprit dans lequel sont abordés certains problèmes, restera dans la tradition helvétique, ceci afin de respecter le cadre des institutions juridiques, sociales, économiques ou étatiques, qui, quoi qu'on en dise, ont fait leurs preuves tout au long des trois premiers quarts de ce siècle.

Volontairement, et dans le but d'éviter d'utopiques propositions, nous avons également tenu compte des réalités juridiques et institutionnelles de la Suisse. En d'autres termes, nous ne proposerons ni réformes de loi, ni révision de notre système démocratique, ni réformes de syndicats de salariés ou de patrons car nous tenons à nous limiter à l'objet de notre étude.

Celle-ci tentera, dans le cadre d'une dizaine de chapitres:

- de situer l'Homme et ses besoins, cela dans le cadre de l'entreprise;

- de préciser quel pouvoir dirige l'entreprise et quelles sont les modalités à respecter pour que ce pouvoir soit exercé de manière à donner satisfaction à l'ensemble des individus travaillant dans l'entreprise;

- d'apprécier la justification de la mise en place d'une loi, en Suisse, sur la participation des salariés à la direction des entreprises privées;

- d'analyser les diverses formes de participation à la gestion des entreprises (cogestion, autogestion, cosurveillance, etc...);

- de proposer quelques actions concrètes ou moyens pratiques permettant d'amener ou de maintenir la "vie" dans l'entreprise.

Aborder l'ensemble de ces thèmes, surtout sous l'angle d'une éventuelle réforme interne de l'entreprise, nous obligera à approfondir certains aspects alors que d'autres ne pourront être qu'effleurés. Nous en sommes conscients et, lorsque cela nous semblera indispensable, nous repréciserons les limites de cette étude ou nous renverrons le lecteur à une bibliographie afin de lui favoriser l'accès à une plus large information. En rédigeant ce document, nous tenterons de proposer certaines solutions, dont quelques unes sont déjà connues d'un certain public. Notre but sera de les ordonner dans un "Modèle global de participation" que nous présenterons dans la deuxième partie de l'étude.

Enfin, en guise de conclusion à ce préambule, notre intention ne sera pas de surmonter, voire d'abolir les contradictions que l'Homme ou la Société portent en eux. Nous chercherons simplement à reconnaître les failles d'un système économique et social et de proposer des réformes réalistes afin de créer, de maintenir ou d'améliorer, dans le cadre de l'entreprise, un équilibre fait de justice et d'harmonie.

PREMIERE PARTIE

INTRODUCTION A L'IDEE DE LA PARTICIPATION

"L'affrontement des civilisations se déroule désormais dans le champ clos planétaire de la technologie, de la science et de la gestion".

Jean-Jacques Servan-Schreiber
Le Défi américain

GENERALITES

L'HOMME, LA SOCIETE ET L'ENTREPRISE

Pascal a déjà écrit, il y a fort longtemps, que l'Homme est

un être de besoins

un être dépendant

un être qui aspire à l'indépendance.

Un être de besoins: dès sa naissance, l'enfant va vivre au contact de sa mère. Celle-ci forme avec lui un ensemble harmonieux. Biologistes et psychologues 1) nous diront que l'enfant et la mère ont créé un système de relations, que l'on peut appeler système d'influence ou système de pouvoir. Lorsque ce système est équilibré, tout est parfait. Lorsque l'équilibre est rompu, il y a souffrance chez la mère et l'enfant.

Un être dépendant: ainsi, à l'origine de toute vie humaine il existe une relation entre un et plusieurs individus. Il est inconcevable que ces relations ne soient pas perturbées par des tensions et des crises. Cet état de choses, que l'on peut chaque jour constater, démontre que l'Homme est

un être qui aspire à l'indépendance: l'Homme est tenu de vivre en groupe. Il est dès lors condamné à communiquer et à "marchander" avec son entourage. La satisfaction de ses besoins passe donc forcément par une sorte de négociation avec un ou plusieurs partenaires.

Reprenons, pour la développer dans le chapitre qui suit, la notion de besoins. Ceux-ci sont multiples, surtout si l'on ajoute encore les désirs nouveaux créés par notre société de consommation. Pour atteindre la satisfaction de ces besoins,

- les individus se groupent quand ils ont intérêt à agir en commun, mais
- cet intérêt commun n'implique pas nécessairement une communauté de buts.

Dès lors, selon une définition énoncée par le psychologue français DUBOIS, "un groupe n'est qu'un ensemble de personnes interdépendantes qui ont entrepris une action commune pour atteindre chacune leur but".

---

1) "La psychologie dans la vie de notre temps", Charlotte BUHLER, Privat-Hachette, 1972.

Nous retiendrons donc, ce qui pour le développement de notre étude est essentiel, que:

- la négociation est certainement la condition de survie du groupe;
- la négociation devient elle aussi un besoin qu'il faut satisfaire;
- la négociation exige que les différents groupes prennent un visage plus concret, celui de partenaires. Surgit alors le phénomène du POUVOIR.

Très simplement, qu'entend-t'on par "pouvoir" 1): c'est un ensemble de moyens à disposition pour mettre en oeuvre un projet ou réaliser une action. On peut aussi dire que le pouvoir est le fait de posséder ces moyens, qui peuvent être, en particulier:

. la liberté
. les moyens de production
. les moyens d'information
. la compétence
. l'adhésion des électeurs.

En d'autres termes, le pouvoir dont dispose une personne ou un groupe exerce une influence décisive à la fois sur son comportement et sur celui du milieu où son autorité rayonne.

Nous constatons alors que l'individu, souvent inconsciemment, doit dès sa naissance lutter pour vivre. Vivre non seulement sur le plan matériel, mais aussi sur le plan moral, spirituel et intellectuel. Il doit lutter pour maintenir sa santé, lutter pour assurer sa pérennité, lutter pour satisfaire un ensemble de besoins qui, selon le degré de développement des sociétés actuelles, peut considérablement varier.

Nous définirons au chapitre I, de manière détaillée, ce qu'il est entendu par "ensemble de besoins". Mais, d'emblée, nous pouvons penser que pour satisfaire ceux-ci, dans une société dite industrielle, il est nécessaire de créer des organisations, en particulier des entreprises.

Celles-ci, conçues comme un ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre un objectif précis, ont un double rôle:

- un rôle économique: celui de produire des biens et des services demandés par le consommateur et de les vendre - ou de les louer - avec profit, pour prospérer, ou, tout au moins, subsister;
- un rôle social: celui d'assurer l'emploi de la population active, donc d'une partie importante des consommateurs.

Pour assurer cet équilibre, l'entreprise aura à faire face à de multiples contraintes

- externes: pressions politiques ou sociales, législations financières ou économiques, pénurie de matières premières, concurrence, événements extraordinaires (guerres, crises, etc..)

---

1) A ne pas confondre avec l'autorité, qui est une forme de pouvoir, personnel et spirituel, et qui est la simple projection d'une personnalité sur autrui. (L'autorité du prêtre, du patriarche, du monarque, de l'élu politique...).

- internes: par exemple, les aspirations matérielles et morales de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

En conclusion de ces premières réflexions, on remarque que se fait jour l'idée de groupes au sein d'entreprises, que ces groupes deviennent peu à peu partenaires (employeurs et salariés), et que, pour atteindre certains buts, ils ont à négocier dans un climat où chaque groupe, parfois solidaire, parfois en opposition, est conscient

- des intérêts et des besoins
- des limites et des contraintes

de chacun des autres partenaires.

Le contenu de la première partie de cette étude sera donc consacré aux notions présentées ci-dessus et successivement, nous analyserons:

- au Chapitre I : les besoins fondamentaux de l'Homme dans l'entreprise.
- au Chapitre II : les principales composantes du pouvoir dans l'entreprise.
- au Chapitre III : l'idée de la participation dans quelques pays d'Europe.
- au Chapitre IV : l'état actuel de la participation en Suisse. (Etat à fin 1975).

Cette première partie se limitera à des considérations générales et théoriques. Son but est d'introduire l'idée de la pratique de la participation dans l'entreprise, thème qui sera alors approfondi tout au long de la deuxième partie.

CHAPITRE I

LES BESOINS FONDAMENTAUX DE L'HOMME DANS L'ENTREPRISE

Autrefois, la demande des biens économiques se limitait aux produits de l'agriculture et aux objets de l'artisanat. La possession de ces quelques biens permettait la satisfaction de la plupart des besoins de la famille, première cellule sociale. Aujourd'hui, la satisfaction de ces besoins semble toute naturelle, la société industrielle étant condamnée à vendre et à consommer.

Notre rôle n'est pas ici de remettre en question la production des biens modernes, d'autres l'ont déjà fait, en particulier l'américain PACKARD 1). Simplement, la civilisation industrielle, surtout dès le début du XXe siècle, nous a fait prendre conscience que l'Homme au travail, donc l'Homme qui assure par son labeur la survie de cette "économie dispendieuse", a un certain nombre de besoins, de plus en plus sophistiqués.

Pour tenter de mieux prendre conscience de l'évolution rapide des besoins de l'Homme dans l'entreprise, et de définir quels sont ceux-ci, nous nous référerons aux idées "historiques" énoncées par TAYLOR (Paragraphe 1), puis aux théories de l'école des relations humaines énoncées par les américains MASLOW et HERZBERG (Paragraphe 2).

1. Les idées de TAYLOR et de la première moitié du XXe siècle

Frédéric Winslow TAYLOR (1856-1915) posa les bases de l'Organisation Scientifique du Travail 2) (ci-après dénommée OST) dans un livre édité en 1911: "Scientific Management". Ouvrier modeleur, puis ingénieur, Taylor analysa méthodiquement tous les gestes des ouvriers travaillant à diverses machines. Mesurant les efforts physiques à l'aide d'un dynamomètre, mesurant les temps au chronomètre, Taylor concluait que pour obtenir les meilleurs résultats dans le rendement d'un atelier, il fallait:

---

1) "La persuasion clandestine" 1958) Vance PACKARD
"Les obsédés du standing" 1960) Collection Questions d'actualités
"L'art du gaspillage" 1962) Calmann-Lévy

2) "La direction scientifique des entreprises" F.W. Taylor, Dunod, 1965.
"L'organisation scientifique du travail" Palewski, PUF, 1944.

- diviser le travail, émietter le plus possible les tâches, confier les travaux de préparation à d'autres ouvriers,
- contrôler étroitement le travailleur et sa production,
- collaborer "cordialement" avec les hommes en s'assurant que tout le travail soit fait selon les principes de la science établis par les ingénieurs.

En d'autres termes, l'ouvrier doit être un pur exécutant, qui répétera le plus grand nombre de fois possible les mêmes séquences de gestes. Mais se pose alors une question: comment intéresser l'ouvrier de façon à ce qu'il ne freine ni ne bloque la chaîne de production ? La réponse était simple: il faut le rémunérer selon un salaire à la pièce.

Sa doctrine, qui prit le nom de Taylorisme, fut reprise dans tous les pays en voie d'industrialisation: payer le travail de l'ouvrier au prorata de son rendement, donc en ne donnant "satisfaction" au travailleur que sur le plan salarial. Ainsi, le rendement s'élève si, par exemple, des primes de rendement sont consenties par le propriétaire du capital.

Durant toute la période de l'entre deux guerres, quelques disciples de Taylor allèrent plus loin encore: l'homme ne doit pas avoir de satisfaction dans son travail, il ne doit plus réfléchir ou réagir, il devient un robot. La crise mondiale des années 1930 favorisa le développement de ce postulat. Jusque vers 1950, afin d'assurer une productivité optimale pendant les années de guerre, l'organisation scientifique du travail était généralisée et se retrouvait dans de très nombreuses entreprises.

Force nous est de constater que 60 ans après la mort de Taylor, beaucoup d'industries appliquent encore ces principes qui se sont étendus aux activités administratives du secteur de production tertiaire. Qui plus est, des usines construites dans les pays en voie de développement sont conçues selon les principes du travail parcellaire. Le travailleur n'aura comme idéal qu'un seul but: travailler le moins possible pour un maximum de salaire. Comme on le voit, une pérennité du système semble assurée dans la plupart des pays en voie d'industrialisation.

2. Motivation et hiérarchie des besoins

A la suite de divers mouvements, naquit l'école des "relations humaines", école qui, sans remettre en cause l'organisation scientifique du travail, rappelait que la société devait être considérée comme un système social complet.

Fort heureusement, ces idées furent peu à peu adoptées par les directions d'entreprises, mais avec la ferme volonté de combiner les vertus de l'organisation scientifique du travail avec les désirs de promotion humaine des ouvriers.

C'est aux Etats-Unis que psychologues et sociologues se penchèrent les premiers sur les effets du Taylorisme. Nous analyserons ci-dessous les études et les expériences réalisées par Maslow et Herzberg. Au préalable, nous ouvrons une parenthèse sur le thème de la motivation.

A. La motivation

La notion de "motivation" ou de "motif de l'action" représente sans doute une des notions les plus centrales de la psychologie actuelle. Dès le début de ce siècle naquirent les premières recherches tournées vers une compréhension de la "fixation humaine des buts". Gustav JUNG parla le premier de "réalisation de soi", l'individu cherchant à progresser et à faire progresser les autres, donc à participer à l'oeuvre de civilisation.

Pour rester dans le cadre de l'entreprise, nous constatons que parallèlement à cette évolution des idées, un troisième partenaire est venu se placer entre le propriétaire du capital et des machines et le propriétaire de la force de travail: le propriétaire du savoir, du savoir-faire, maîtrisant un nombre inquiétant de techniques industrielles, commerciales, informatiques, exigeant non plus seulement un salaire, mais une part de responsabilités.

Les motifs d'actions de cette nouvelle classe de travailleurs dépassent largement le seuil de la seule satisfaction matérielle. Aux besoins d'entretien (survie et protection) s'ajoutent des besoins illimités de développement. L'intéressé faisant appel à ses propres ressources, s'identifie de plus en plus à ses tâches et tente ainsi de participer à l'évolution morale et technologique.

On pourrait citer ici en exemple le pari lancé en 1962 par le Président américain J.F. Kennedy, décédé un an plus tard: "Un américain foulera le sol de la lune avant 1970". Le pari fut tenu en 1969. C'est peut-être l'un des exemples les plus frappants de "motivation collective", intéressant des milliers de chercheurs.

Pour fermer cette parenthèse sur la motivation, nous emprunterons à Denis Benusiglio 1), deux définitions: celle du besoin et celle de la motivation

"Le besoin est le moteur des actions humaines: il crée la tension qui nous met en mouvement"

"On appelle motivation une tension que l'action apaise et qui est ainsi source d'action".

B. La hiérarchie des besoins selon Maslow

A.H. Maslow, psychologue américain, dans une étude réalisée en 1954, MOTIVATION AND PERSONALITY, Harper et Bros, présenta la célèbre "pyramide" des besoins.

---

1) Cité par Octave Gelinier dans "Direction Participative par Objectifs" Revue Hommes et Techniques, Puteaux, 1968.

Sa théorie est simple, un besoin d'ordre supérieur ne se manifeste pleinement que lorsque les besoins d'ordre inférieur sont raisonnablement satisfaits. On peut aussi noter que les besoins matériels, tels que gains importants par exemple, peuvent correspondre à l'un des 5 groupes de besoins, voire à plusieurs.

Maslow hiérarchise les besoins en 5 groupes et les présente schématiquement sous la forme d'une pyramide à 5 étages. Nous pensons traduire correctement le fruit de ses recherches dans le tableau No. 1 présenté à la page 9.

C. Les causes de satisfaction et d'insatisfaction selon Herzberg

Professeur de sociologie à la Cleveland's Case Western University, Frédéric Herzberg est très connu: tout d'abord par l'un de ses livres "Le travail et la nature de l'homme" (The motivation to work), mais surtout par de nombreuses actions d'enrichissement des tâches, en tant que conseiller de grandes entreprises anglo-saxonnes.

Nous reprendrons plus loin, dans la deuxième partie, l'énoncé de sa théorie de l'enrichissement des tâches. Nous nous bornerons ci-dessous à parler de sa définition des besoins.

F. Herzberg reprend le même classement que A.H. Maslow, mais y ajoute une distinction importante: les besoins d'ordre inférieur ("étages" 1 à 3 du tableau No. 1) sont des besoins d'"insatisfaction"; en d'autres termes, si ces besoins ne sont pas satisfaits, ils "perturbent" l'individu. Par contre, dès qu'ils donnent satisfaction, l'individu est rassuré, rassasié, réchauffé. Ainsi, la satisfaction de ces besoins doit être renouvelée de façon permanente, voire mécanique (exemples: besoin de nourriture, besoin de salaire). La satisfaction de ces besoins n'est donc pas motivante.

Par contre, la satisfaction des besoins des "étages" 4 et 5 du tableau de Maslow est motivante.

Donc, on peut dire que, dans nos entreprises européennes, la plupart des besoins physiologiques sont satisfaits et ainsi évitent la souffrance. Par contre, des efforts considérables sont à entreprendre pour que l'homme trouve, de par lui-même, à satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement.

F. Herzberg fonde ses arguments sur une importante enquête réalisée dans plusieurs entreprises de Pittsburgh.

A près de deux mille ingénieurs et cadres, il était posé deux questions

- la première : "Evoquez un moment de votre vie professionnelle ayant provoqué un sentiment d'extrême insatisfaction".
- la seconde : "Evoquez un moment de votre vie professionnelle ayant provoqué un sentiment d'extrême satisfaction".

Dans le tableau No. 2 (page 10) il est présenté les résultats de cette enquête. Ceux-ci confirment de manière imagée les théories concernant la motivation.

Herzberg conclut en proposant que l'homme devrait trouver toute satisfaction dans sa tâche. Pour développer l'intérêt, il faut donc

- supprimer le travail répétitif,
- enrichir le travail,
- si ce n'est pas possible, élargir les tâches.

D. Remarques

Bien que les défenseurs de l'école des relations humaines aient une longue expérience de la vie dans les entreprises, leurs théories restent cependant difficiles à généraliser.

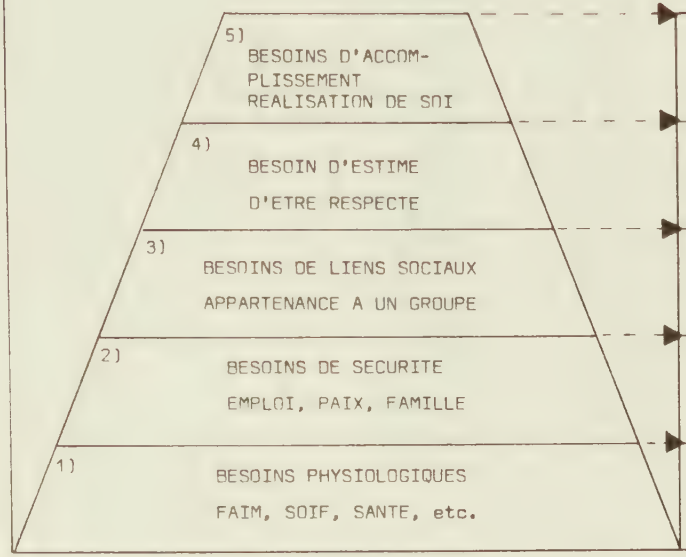
Vouloir supprimer toute tension ou modifier complètement le style des relations dans l'entreprise, relève de l'utopie. D'autant plus que les influences externes à l'entreprise (famille, relations sociales extra-professionnelles, responsabilités politiques, etc.) peuvent fortement modifier, provisoirement ou définitivement, l'attitude des individus dans leur travail.

L'âge, le statut civil (enfants à charge par exemple), la santé, sont autant de facteurs propres à chaque individu, et qui vont également influencer les raisons de sa motivation.

D'autre part, un travailleur compétent, discret, mais faiblement "motivé" peut être tout aussi efficace qu'un collègue très enthousiaste mais quelque peu maladroit dans ses multiples initiatives.

Il n'en reste pas moins que toute action permettant à un individu de s'épanouir et de se réaliser devrait être prise au sérieux. Nous verrons par la suite par quels moyens certaines idées générales peuvent passer de la théorie à la pratique dans l'entreprise.

Tableau No. 1 HIERARCHIE DES BESOINS SELON MASLOW



5) Maslow précise: "Ce qu'un homme peut être, il doit l'être"

4) Ce besoin exige de l'individu qu'il augmente sa compétence à l'intérieur d'un groupe (voir No. 3)

3) Ce besoin exprime le soin de chaque individu d'appartenir à une communauté (famille, village, club, etc.)

2) Dépendant d'un système politique planétaire, ces besoins seront de plus en plus difficiles à satisfaire

1) Ces besoins sont généralement satisfaits dans les sociétés industrielles à prévoyance sociale avancée

Tableau No. 2

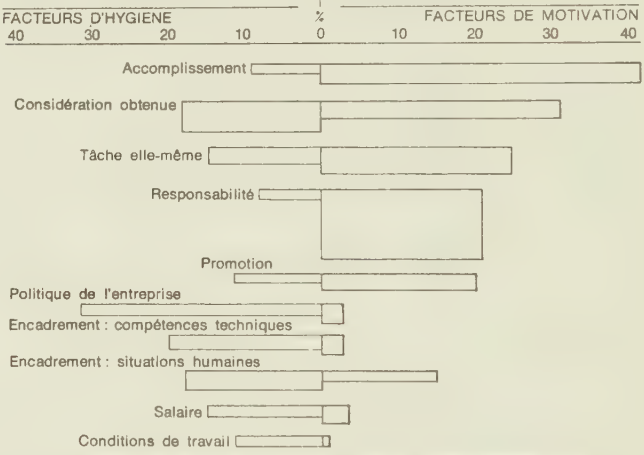
(Revue Entreprise - No. 870 - 12 mai 1972)
(En anglais: "Harvard Business Review, janvier-février 1968)

FACTEURS INFLUENÇANT LES ATTITUDES DES SALARIÉS

(fréquence en %)

Facteurs caractérisant 1.850 récits d'événements survenus au cours de l'activité professionnelle, ayant provoqué un sentiment d'extrême insatisfaction.

Facteurs caractérisant 1.753 récits d'événements survenus au cours de l'activité professionnelle, ayant provoqué un sentiment d'extrême satisfaction.



La longueur des rectangles correspond à la fréquence d'apparition dans les récits. La largeur indique la durée des effets provoquée par les événements cités. Plus la largeur est importante, plus les circonstances évoquées ont eu des effets durables. Mais ce n'est pas tellement dans le facteur temps que réside la richesse des résultats. Ce qui apparaît à l'évidence, c'est que certains facteurs interviennent dès qu'il est fait état de satisfaction dans le travail, et que d'autres différends apparaissent dès qu'il s'agit d'insatisfaction.

CHAPITRE II

LES PRINCIPALES COMPOSANTES DU POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Dès l'apparition de l'homme sur la terre, ce fut au chef de famille ou au patriarche de la tribu que revint le pouvoir de décision. A ce pouvoir s'ajoutait un autre droit naturel, le droit de propriété. Et, jusqu'à l'apparition des premières nations à système démocratique, la propriété des biens matériels se cumulait avec la propriété du pouvoir, et même du savoir. Esclaves, serfs, puis ouvriers, puis employés, ne disposaient alors que d'un "pouvoir", celui de la force de travail, qu'elle soit musculaire ou intellectuelle.

Toujours dans le but d'amener progressivement l'idée de participation dans l'entreprise, il nous a semblé judicieux de présenter dans ce chapitre les différentes composantes du pouvoir, tant externes qu'internes à l'entreprise. Ainsi, nous analyserons:

au paragraphe 1 : les composantes externes du pouvoir, soit l'Etat et les lois, les syndicats, les associations professionnelles,

au paragraphe 2 : les composantes internes du pouvoir: le capital, le savoir, le travail.

Cependant, vu l'ampleur du sujet soulevé, nous limiterons notre analyse, lorsque nous parlerons d'institutions, à celles existant en Suisse.

1. Les composantes externes du pouvoir

A. L'Etat et les lois

Le développement général de l'économie, surtout depuis le début de ce siècle, a obligé les élus du peuple à mettre en place un certain nombre d'institutions ayant pour buts, entre autres,

- de diriger la stratégie économique et industrielle du pays par des mesures fiscales, financières et monétaires appropriées et harmonisées avec la stratégie des autres nations;
- de diriger la politique monétaire du pays par l'instauration d'une banque centrale;

- de favoriser le développement intellectuel et partant technologique du pays, par une politique d'enseignement avancée (universités, centres de recherches, etc..);
- d'harmoniser la mise en place de travaux de portée nationale, voire internationale;
- de protéger les valeurs naturelles du pays de la pollution de l'eau, de la terre et de l'air;
- de mettre en place et de faire respecter des lois protégeant le travailleur, sa formation, sa vie dans l'entreprise, sa retraite, sa santé.

En ce qui concerne la Suisse 1), qui est certainement encore de nos jours, le pays où les principes démocratiques sont les plus respectés, l'entreprise est "entourée" d'un certain nombre de lois sociales, telles que, par exemple

- les articles 290 et suivants du Code fédéral des obligations, qui traitent de la protection du travailleur en général et des relations de celui-ci avec son employeur;
- la loi fédérale concernant l'assurance vieillesse, du 1er janvier 1948;
- la loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce, du 13 mars 1964;
- la loi fédérale sur la formation professionnelle.

A l'heure où nous rédigeons cette étude (1975), une loi importante concernant les relations entre partenaires sociaux est à l'étude: elle concerne la prévoyance sociale et le texte de la loi doit encore être approuvé par les Chambres fédérales. Une initiative pour la mise en place d'une loi sur la participation des travailleurs serait à soumettre au peuple prochainement. Nous reparlerons de ce projet au chapitre IV.

Ainsi, maintenant déjà et de plus en plus dans le futur, l'entreprise, ses responsables, ses membres, seront soumis à des lois. C'est là que réside un certain danger, celui de la bureaucratie, analysé avec rigueur et perspicacité par le sociologue français Michel Crozier, dans son livre "La Société Bloquée" et dont le sous-titre précise:

"Pourquoi la France est-elle un pays conservateur ? Parce que l'individualisme anarchisant et la bureaucratie centralisatrice sont en réalité complices".

Cependant, fait particulier de la Suisse, même si ses habitants sont de plus en plus menacés par la bureaucratie, la mise en place de ces lois, leur éventuelle révision, leur application dans l'entreprise, sont réalisées de manière participative. Si l'on fait l'inventaire des procédures suivies pour l'élaboration d'une loi - il suffit de se référer au projet de loi sur la prévoyance sociale - on constate que:

---

1) "Guide politique Suisse" G. Sauser-Hall, Payot-Lausanne, 1965.

- une association quelconque peut "lancer l'idée" d'une loi, soit par initiative, soit par intervention dans le cadre des pouvoirs législatifs,
- le pouvoir exécutif a lui aussi la possibilité de prendre les devants pour la création de lois,
- lors de la création d'une loi, certaines associations privées ainsi qu'une multitude de collectivités publiques peuvent s'exprimer librement,
- ces lois sont alors élaborées participativement dans le cadre de nombreuses commissions où les associations politiques, économiques, sociales et professionnelles sont représentées,
- enfin, lors de l'application des lois, les autorités officielles, externes à l'entreprise, auront des contacts fréquents, voire permanents avec les responsables patronaux ou syndicaux de celle-ci.

Dans ce paragraphe, nous voulions démontrer que le pouvoir dans l'entreprise dépend aussi et souvent de lois, de règles, voire de traditions externes à l'entreprise, mises en place de manière participative. Il existe donc une forme de "contre-pouvoir légal" qui jouera un rôle important, ceci pour autant que les institutions soient et restent réellement démocratiques.

B. Les syndicats de travailleurs

La Révolution Industrielle a "réduit" l'immense majorité des travailleurs à la condition de salarié. Eloigné de la terre, donc de la sécurité matérielle (logis et nourriture), le travailleur fut d'abord embauché par des entrepreneurs individuels ou des propriétaires de terres ou d'autres biens de production. Puis, peu à peu, avec le développement du capitalisme anonyme et de la grande industrie, l'ouvrier se sentit de plus en plus isolé. Très rapidement, il comprit que seule l'association des individus pouvait faire contrepoids à ce que l'on nomme souvent péjorativement le patronat. Dans le courant du XIXe siècle, le syndicalisme ouvrier était né. A la même époque les premières coopératives de consommation se créaient en Grande-Bretagne, de même que les statuts de l'Association Internationale des Travailleurs, la Première Internationale (1864).

Un siècle après les débuts du syndicalisme institutionnel, que sont devenues ces premières associations de travailleurs ? Que regroupe aujourd'hui le terme "syndicalisme"?. Pour y répondre, nous emprunterons deux définitions:

- celle de la Conférence des syndicats européens de 1975 1):

  "L'un des objectifs fondamentaux du mouvement syndical consiste à assurer au travailleur un milieu de travail sans risque pour son intégrité physique ou sa santé mentale, et dans l'intention de rehausser la dignité de chaque travailleur, dans des conditions de

---

1) "Revue Syndicale Suisse" No. 3/75. Albert Heyer, page 69.

protection et d'hygiène qui aillent constamment de pair avec le progrès technique; cet objectif consiste aussi à assurer au travailleur des conditions de travail qui aient un sens pour lui. Il est applicable à toutes les formes d'industrie, entreprise privée et services publics";

- celle de l'Union Syndicale Suisse, qui, sous la plume de Guido Nobel 1), définit succintement l'évolution du syndicalisme helvétique:

  "Selon une définition classique de la fin du siècle dernier, les syndicats sont des associations de travailleurs qui s'emploient en permanence à défendre et à améliorer les conditions de travail.

  Aujourd'hui, on les définit comme des associations permanentes de salariés, qui ont pour objet de défendre et d'améliorer la condition économique et sociale du travailleur et aussi de lui ouvrir l'accès aux valeurs de la culture".

Pour compléter ce rapide survol de l'évolution du syndicalisme, signalons que sur le plan mondial, il existe la "Fédération mondiale Syndicale", la "Conférence Internationale des Syndicats libres" et, sur le plan de l'Europe occidentale, la "Conférence Européenne des Syndicats".

On se rend ainsi mieux compte qu'en moins d'un siècle le mouvement syndical a pris des dimensions que personne n'aurait pu prévoir. Il devrait donc disposer d'un impact essentiel pour, en-dehors des luttes politiques et idéologiques, participer au règlement de la paix dans le monde et pour diminuer les écarts économiques entre nations sur-développées et pays en voie de développement. Sans compter que, eu égard à certains monopoles nationaux, dont la trop grande puissance ne peut que favoriser le développement de tensions sociales et de crises, seul un contrepoids syndical peut assurer un certain équilibre économique.

Cependant, malgré l'importance du syndicalisme, les grands problèmes de notre temps subsistent et leur gravité ira certainement en s'amplifiant. Car, selon les nations, leurs traditions ou leur idéologie officielle, le rôle du syndicalisme peut être perçu de différentes façons. Par exemple:

- aux USA, l'important syndicat AFL-CIO, qui regroupe la grande majorité des travailleurs de l'industrie, a toujours su collaborer avec le gouvernement, qu'il soit républicain ou démocrate;
- dans les pays de l'Est ou dans les pays à dictature, le syndicat n'est souvent qu'une "courroie de transmission" entre les organes gouvernementaux, le parti politique unique et les directions des entreprises;
- dans les pays du Nord de l'Europe (Allemagne, Suède, Norvège), les syndicats se sont regroupés en une seule association faîtière, qui devient ainsi un partenaire économique et politique très fort, ayant en face un patronat qui a su s'adapter à ce type de structures.

---

1) "Revue Economique et Sociale", Lausanne, Décembre 1974.

- En France 1) et en Grande-Bretagne, certains syndicats axent leurs actions sur la remise en cause de tout le système économique et social et vont jusqu'à prôner la destruction aveugle de l'économie d'un pays (exemple extrême: les syndicats du charbonnage en Grande-Bretagne);

- en Suisse enfin, le mouvement syndical est bien structuré, en particulier au sein de l'Union Syndicale Suisse qui regroupe près d'un demi-million de travailleurs. D'autres syndicats, environ une dizaine, regroupent 250'000 membres, tant dans les professions du secteur industriel que du secteur des services 2).

Phénomène constaté de façon presque identique dans les organisations patronales (voir lettre C ci-après), le mouvement syndical, qu'il soit vu sous l'angle international, national ou régional s'est, permettons-nous l'expression, professionnalisé.

Des responsables syndicaux cumulant souvent d'autres charges, soit comme élus politiques, soit au sein d'états-majors de partis ou dans le cadre de Conseils d'Administration d'entreprises parapubliques, sont de plus en plus éloignés des problèmes de "tous les jours" de l'employé ou de l'ouvrier.

Cette évolution est tout à fait logique: si les syndicats veulent atteindre les buts qu'ils se sont fixés (voir les définitions ci-devant), ils se doivent de porter le débat sur un autre plan que celui de l'entreprise. Sous lettre D, nous reviendrons sur cette évolution.

Au fil de cette étude, nous verrons cependant que le syndicat a apporté et apportera encore beaucoup dans l'entreprise, en particulier pour tout ce qui touche à la protection du travailleur. Dans ce paragraphe, nous avons tenu à préciser que le pouvoir syndical, selon les modalités de son action, peut avoir une grande influence

- sur l'entreprise, son propriétaire, ses travailleurs;

- sur la vie politique, économique et sociale d'un pays, voire d'un groupe de pays, puisque sa force numérique peut amener des modifications essentielles de lois et de règlements.

C. Le Capital et les Associations professionnelles patronales

La terre - le sol - fut le premier facteur de production. Le troc fut le premier acte d'échange avant l'avènement de la monnaie. Dès son apparition se créa l'accumulation de biens matériels, convertis en une valeur monétaire. Puis, avec la création des papiers-valeurs, on vit naître l'actionnariat et le placement de sommes d'argent, ceci contre le versement d'un dividende (part de bénéfice) ou d'un intérêt (loyer

---

1) Voir Chapitre IV, page 35 : "La position des syndicats français".

2) Source: "Revue Economique et Sociale", Lausanne; Décembre 1974.

de capitaux prêtés). Le retrait des sommes par le prêteur auprès de l'emprunteur mettait celui-ci dans une situation délicate. Ainsi, il y a longtemps déjà, le "pouvoir" du propriétaire du capital était réel et toute notre civilisation industrielle s'est développée selon les principes du capitalisme financier.

Il y a un siècle, le capital avait un but essentiel: permettre la création d'entreprises; celles-ci ayant un autre but, la recherche du profit maximum. Cette double notion est maintenant ouvertement combattue et ceci paradoxalement sous l'effet de forces convergentes:

- d'une part, le syndicalisme qui, tout en reconnaissant que le profit permet d'améliorer le statut social de l'ouvrier, cherche à limiter le pouvoir de l'argent et les bénéfices qu'il engendre;
- d'autre part, les partisans d'un "capitalisme à visage humain", qui cherchent à démontrer que le rôle principal de l'entreprise est de satisfaire le consommateur (sous-entendu le travailleur) et non de sécréter le maximum de profits. Adam Smith l'écrivait d'ailleurs déjà dans son livre "La Richesse des Nations", en 1776, au moment où débutait la Révolution Industrielle: "le profit ne doit être que le moyen d'atteindre la satisfaction du consommateur".

Il n'en reste pas moins que la notion de capital subsistera toujours, quelles que soient les idéologies qui tentent de l'amoindrir ou de le faire disparaître. Car, que ce soit pour

- une coopérative de production, de consommation ou de crédit, où chaque coopérateur est "actionnaire",
- une grande entreprise familiale, où une minorité de personnes détiennent un large pouvoir financier,
- une multitude de petits actionnaires qui participent au développement d'entreprises ayant leurs actions cotées en bourse,
- plusieurs grandes banques possédant des participations majoritaires dans de grandes entreprises,
- une banque d'Etat ou l'Etat lui-même,

le capital restera une valeur de référence, ne serait-ce déjà que sur le plan technique ou comptable.

L'importance de la notion de capital s'est encore accentuée par le fait que les mouvements de capitaux entre nations sont relativement aisés. Apparaît alors le capitalisme international, qui se développe parallèlement aux entreprises multinationales. Tout naturellement, il s'est donc créé, à l'échelon mondial, continental, national, voire régional, quantité d'institutions ayant pour missions principales la défense de la propriété privée, la défense des privilèges accordés aux revenus financiers, la défense des propriétaires du capital. Ce réseau de relations formelles et informelles "ligote" l'entreprise moderne et risque d'étouffer les réformes qui pourraient jaillir de l'entreprise elle-même.

Ce thème du capital et des associations qu'il a engendrées, est très vaste et nous ne pouvons pas l'aborder plus en détail ici. Il est cependant regrettable que, bien qu'indispensable à toute activité économique, le capital soit en mains de spécialistes qui vivent assez éloignés des réalités de l'entreprise. Cet état de fait ira encore en s'affirmant: le grand capitalisme s'intéresse de moins en moins à la vie de l'entreprise et aux "visages" qui y oeuvrent. Ceux-ci n'ont qu'une mission: verser aux prêteurs du capital le loyer le plus élevé possible. Le diplomate américain et libéral John Galbraith, mieux que quiconque, a su exprimer ce malaise dans son livre "Le Nouvel Etat Industriel" 1).

Mais, comme déjà constaté pour le syndicalisme, les institutions chargées de défendre les intérêts des propriétaires du capital se sont également insérées dans les circuits multiples et complexes de la vie économique, politique et sociale des nations. Les hommes à la tête des associations dites patronales, souvent issus d'un milieu conservateur, participent à la vie politique du pays et disposent d'un pouvoir de pression important, tant sur l'Etat et les gouvernants que sur la marche de l'entreprise.

Finalement, le "pouvoir patronal" se tient, d'une manière générale, en équilibre presque parfait avec le "pouvoir syndical" et le pouvoir de l'Etat. C'est d'ailleurs cette identité de comportement que nous souhaitons faire ressortir dans le paragraphe suivant.

D. La convergence des pouvoirs externes à l'entreprise

A la lecture de ce que nous venons d'écrire sous lettre A, B et C, on peut constater qu'une sorte de parapluie encapuchonne l'entreprise et, plus celle-ci est petite, plus elle aura le sentiment d'être écrasée par cette superstructure énorme 2), formée par

Capital	Etat	Syndicat

Cependant, ces trois partenaires, ces trois composantes du pouvoir, externes à l'entreprise, sont ou vont être confrontées à un certain nombre de problèmes identiques.

- Chacun des trois partenaires a mis en place une structure importante, souvent lourde sur le plan administratif, et par conséquent fort coûteuse. Les tensions sociales dues à l'activité professionnelle, tensions connues dans les entreprises, n'épargnent pas non plus les administrations publiques, syndicales ou patronales.

- Les postes-clés, au sein de la hiérarchie, sont en mains d'une minorité. La cooptation existe, que ce soit pour un haut fonctionnaire, un secrétaire syndical ou un président d'association patronale.

---

1) Editions Gallimard, 1974.
2) Voir tableau No. 9 présenté à la page 78.

- Les trois types d'institution s'éloignent de ce qui fait "leur raison d'être"; leurs responsables ne vivent plus au milieu de leurs mandants, en un mot de la base 1).

  . L'Etat s'éloigne de l'électeur par la bureaucratie.

  . Le syndicat s'éloigne du travailleur par la méconnaissance des réelles attentes de celui-ci.

  . L'association patronale se détache du "patron", du vrai, celui qui oeuvre à la tête de son entreprise, et reste en-dehors des grands courants de réforme.

Ce "vide", ce fossé qui s'établit entre partenaires, crée immanquablement un malaise, la contestation surgit.

- Les pouvoirs publics voient l'instauration de l'anarchie dans certains domaines, qu'ils soient ceux de l'agriculture, ceux de l'instruction publique ou ceux de l'armée (Exemple de l'Italie, du Sud de la France).

- Les syndicats se voient contestés par leurs mandants. Les grèves sauvages ne se comptent plus dans certains pays d'Europe, les effectifs des syndicats stagnent, des groupuscules se créent.

- Les jeunes responsables d'entreprises veulent donner à celles-ci un nouveau visage. Un peu partout se créent de nouvelles institutions réunissant les jeunes dirigeants.

Ces diverses constatations peuvent s'illustrer de multiples façons par de nombreux exemples. Seuls quelques-uns sont connus du grand public. On se souviendra, pour prendre un cas, de l'exclusion du parti communiste français du philosophe chrétien Roger Garaudy, en 1970.

Dans l'un de ses livres, écrit peu après son exclusion, il écrit: "Si le travailleur ne contrôle pas dès maintenant son syndicat, il ne contrôlera jamais l'entreprise. S'il ne contrôle pas dès maintenant ses dirigeants politiques, il ne contrôlera jamais l'Etat". 2)

Diverses tendances, encore plus autogestionnaires, se sont fait également jour dans les pays occidentaux, les défenseurs de l'autogestion cherchant, comme on le verra au Chapitre III en analysant le système politique et économique de la Yougoslavie, à identifier en une seule structure les trois pouvoirs décrits plus haut sous lettres A, B et C. Citons également pour leurs idées théoriques, voire utopiques, les personnalités d'Ernest Mandel 3) et de Daniel Chauvey 4).

---

1) Le philosophe français Garaudy définit la base comme: "Cette partie de la population d'une société qui est privée à la fois de l'avoir, du pouvoir et du savoir". "Parole d'homme" Laffont, 1975.
2) "Reconquête de l'Espoir", Grasset, Paris 1971.
3) "Contrôle ouvrier, conseils ouvriers, autogestion" Ernest Mandel, Poche-rouge, 1973
4) "Autogestion" Daniel Chauvey, Seuil, 1970.

Enfin, les libéraux, tenants 1) d'une économie de marché et du libre épanouissement des entreprises et des institutions, souhaitent également remettre en cause, dans la théorie et dans la pratique, ce que nous avons nommé ici les "pouvoirs externes à l'entreprise".

2. Les composantes internes du pouvoir dans l'entreprise

Il est devenu classique de distinguer dans l'entreprise trois composantes:

- Une composante "Capital", préoccupée essentiellement de la finalité première de l'entreprise qui est de produire et d'engendrer le maximum de profits.

- Une composante "Savoir" qui, longtemps identifiée à la composante "Capital", est devenue propriété des spécialistes qui, après une longue période de formation et d'expériences pratiques, maîtrisent une ou plusieurs techniques, qu'elles soient commerciales, technologiques, sociales ou informatiques.

- Une composante "Travail" qui peut en partie s'identifier à la composante "Savoir" et qui, tout en concourant à la finalité première de l'entreprise, exige que celle-ci se soucie d'assurer le plein épanouissement des hommes et le progrès social.

A. La composante "Capital"

Avec l'apparition, dans les lois, de la société anonyme, la formation du capital prit un tout autre visage. Alors que dans les temps anciens, il était en mains d'un seul individu (terres, fermes, etc.) le capital se répartit maintenant entre plusieurs personnes, donc en parts, appelées actions. On peut alors distinguer:

- l'action en mains de propriétaires anonymes. Ces actions, cotées en bourse, changent fréquemment de mains;
- l'action en mains de propriétaires connus. Ces actions sont rarement cotées en bourse et ne changent que rarement de mains, les actionnaires étant souvent les membres fondateurs, voire les dirigeants de l'entreprise.

Dans le premier des cas présentés ci-dessus, l'action anonyme ou "au porteur", que constatons-nous comme évolution ?

- D'après la loi (Code des Obligations en Suisse), les actionnaires réunis en assemblée générale, représentent le pouvoir souverain de l'entreprise. Mais, surtout si les actions sont en mains de plusieurs milliers d'actionnaires, une minorité vient à l'assemblée. Rarement celle-ci est perturbée dans son ordre du jour

---

1) Pour mémoire: oeuvres de Galbraith (USA), Gélinier (France)
Jean-Louis Servan-Schreiber (France).

traditionnel, les propositions du Conseil d'Administration étant rapidement sanctionnées. Bien des actionnaires ont signé des "pouvoirs en blanc" et semblent se désintéresser de la marche de l'entreprise. Cette forme d'abdication fait que le pouvoir souverain reste en mains d'une minorité, qui se répartit les sièges au Conseil d'Administration et se renouvelle par cooptation.

- L'actionnaire anonyme de type "petit épargnant" ou le spéculateur professionnel ne disposent que de deux droits: le premier, celui d'être informé, soit par un rapport annuel, soit par les listes quotidiennes de cotations boursières et, le second, le droit d'acheter ou de vendre des actions.

- Soumis ainsi au jeu de l'offre et de la demande en bourse, donc à une sorte de sanction immédiate et sans procédure puisque l'actionnaire anonyme vend ou achète très rapidement, les dirigeants d'entreprise, voire les membres de l'entreprise, sont soumis à des pressions morales intenses. Une incompréhension permanente s'établit entre propriétaires du pouvoir financier et responsables des décisions. Ce phénomène, en situation d'économie de marché et de libre concurrence, est le plus puissant levier de la course à la rentabilité et à l'expansion.

Au stade de ces quelques constatations, nous remarquons qu'il devient de plus en plus délicat de voir s'établir des rapports de confiance

. d'une part entre actionnaires et dirigeants,
. d'autre part entre dirigeants et dirigés.

Comme un style de participation harmonieux ne peut se construire que sur des bases de confiance, il faudrait pouvoir:

. réviser la fonction de l'actionnaire,
. préciser ses droits et ses obligations,
. lui enlever son statut d'anonymat,
. remettre en question le rôle et l'utilité de la Bourse.

Dans l'autre cas, et cela concerne plus particulièrement cette étude qui se limite aux entreprises de moyenne grandeur, les actionnaires, dont les actions ne sont pas cotées en bourse, participent plus intensément aux assemblées générales. Les actionnaires ne pouvant que difficilement vendre ou acheter des actions sont certainement plus proches de l'entreprise qui leur versera un dividende éventuel. Si ce dernier n'existe pas, l'actionnaire, au lieu de vendre ses actions, recherchera plutôt le dialogue avec les responsables de l'entreprise, soit Conseil d'Administration et Direction. Des liens moins formels s'établiront et les priorités économiques tiendront également compte des priorités sociales, telles que sécurité de l'emploi, maintien des institutions de prévoyance sociales, etc.

Remarquons ici que l'organisateur français Octave Gélinier 1) dont les idées concernant l'expansion et la rentabilité sont connues, critique ouvertement ce type d'actionnariat non anonyme, légèrement teinté de paternalisme. Gélinier estime que l'actionnaire n'a qu'un seul désir, celui de voir ses actions cotées en bourse et négociables. Il n'est donc pas tenu compte des conséquences sur l'entreprise et son corps social dans le cas de crise boursière ou de récession générale.

Ce bref survol de certaines particularités de l'actionnariat serait incomplet si nous n'évoquions le cas d'une entreprise organisée sous forme de société anonyme, mais dont le capital serait en mains d'une poignée de personnes. (Le minimum légal fixe à trois le nombre d'actionnaires). Pour diverses raisons (santé, décès, banqueroute, autres événements) les actionnaires peuvent décider de cesser toute activité, ceci dans des délais très rapides. On imagine alors quelles peuvent être les conséquences sociales d'une liquidation immédiate et imprévisible.

NOTICE

La participation à la propriété

Pour mémoire, nous mentionnerons une forme importante d'intéressement appliquée dans la plupart des très grandes entreprises de Suisse (Nestlé, Alusuisse, Ciba-Geigy, Roche, Sandoz): la participation des collaborateurs au capital de l'entreprise, qui peut se concrétiser par la:

- remise d'une action ordinaire à un prix de faveur (Sandoz offre cette possibilité à tout collaborateur qui fête la date de l'entrée en fonction, ceci après 10, 20, 30 et 35 ans de service),
- remise d'actions de collaborateurs en complément de prestations d'une caisse de retraite. Ce système est souvent juridiquement complexe et lie l'employé à l'entreprise.
- remise de bons de participation, sans droit de vote.

Soulignons ici que le droit accordé au salarié de participer à la propriété de l'entreprise ne signifie pas forcément qu'il participe également à la gestion. C'est pourquoi, dans l'ensemble, les associations d'employés sont opposées à cette forme d'intéressement "à sens unique".

Cependant, selon le type d'entreprise, l'accès à la propriété a certains avantages, même si l'ensemble des travailleurs ne possèdent pas la majorité des actions. Comme avantages, citons:

- l'information sur la marche de l'entreprise,
- l'accès aux comptes de bilan et d'exploitation,
- le respect mutuel des droits des actionnaires,
- la volonté d'éviter le gaspillage et de participer au développement de l'entreprise.

---

1) "Morale de l'entreprise et destin de la Nation" Octave Gélinier, Plon, 1965.

Toutefois, même si le principe reste séduisant, il se pose un certain nombre de questions:

- l'actionnariat-ouvrier est-il obligatoire ?
- les salariés ont-ils droit à un ou plusieurs sièges au sein du Conseil d'Administration ?
- les actions sont-elles négociables en bourse ?
- que se passe-t-il en cas de départ de l'employé, ou de licenciement collectif ?
- quel est le degré de participation des salariés à la propriété ? Participation minoritaire ? Paritaire ? Majoritaire ?
- en cas de récession, ou simplement de graves erreurs de gestion, qui supportera les conséquences financières d'une faillite ou d'une forte réduction d'activité ?

Toutes ces questions semblent rester pour l'instant sans réponse certaine et les entreprises qui ont mis au point un système de participation à la propriété le réalisent par timides étapes. En effet, les responsabilités risquent peu à peu de se diluer et d'amener des tensions entre partenaires sociaux, ces derniers ne jouant plus un rôle défini et clair.

B. La composante du savoir et du travail et les relations entre dirigeants et dirigés

De tout temps, dans toute société, il exista deux partenaires: le monarque et ses sujets, l'évêque et ses fidèles, le général et ses soldats, le propriétaire terrien et ses domestiques. Et même avec l'apparition de la démocratie politique, la notion de dirigeant et de dirigé subsista. Un pays, la Yougoslavie, qui tenta après la deuxième guerre mondiale d'abolir cette notion, en fit une douloureuse expérience.

Dans ce paragraphe, toujours en relation avec l'idée de la participation, nous allons tenter de définir

- sous lettre a), ce que recouvrent les termes "dirigeants" et "dirigés",
- sous lettre b), l'importance des relations entre dirigeants et dirigés et leurs comportements respectifs.

a) Les dirigeants et les dirigés

Pendant toute une époque, il a été admis qu'il suffisait de détenir les capitaux pour être à même de créer et de diriger une entreprise. Nous assistons à une évolution où, de plus en plus, les possédants ont délégué à des salariés le soin de faire fructifier leurs biens. Et, comme ces salariés jouissent de la confiance totale des propriétaires et qu'ils sont correctement rémunérés, la plus grande partie des dirigés les considèrent comme les vrais patrons de l'entreprise.

Et, si celle-ci est importante, le dirigeant va se retrouver à tous les échelons de la hiérarchie. C'est l'américain Galbraith qui définit par le terme de technostructure ces nouvelles relations centrées sur le pouvoir de décision. Citons ici un passage de son livre "Le Nouvel Etat Industriel" page 20:

"Dans la société industrielle moderne, le pouvoir de décision est exercé non par le capital, mais par l'organisation, non par le capitalisme, mais par le bureaucrate industriel. Cela est vrai des systèmes industriels occidentaux; cela est vrai également des sociétés socialistes. C'est pourquoi le jeune radical américain n'est plus attiré par le modèle soviétique: adopter ce dernier reviendrait à échanger un système bureaucratique hautement organisé contre un autre système bureaucratique hautement organisé. C'est pourquoi il se sent attiré par Cuba ou la Chine, dont les systèmes ne sont pas bureaucratiques, ou le sont moins. S'il en est ainsi, c'est parce que ces pays ne sont pas encore industrialisés. Lorsqu'ils le seront, ils deviendront bureaucratiques, car l'organisation - ou si l'on préfère la bureaucratie - est inévitable dans la technologie industrielle avancée".

Mais, même si le pouvoir de décision s'est dilué et est devenu le fait de personnes ne disposant pas de capitaux, il a été sociologiquement constaté que

- les dirigeants, ou cadres, sont utilisés par les "patrons-actionnaires" comme un coupe-feu de protection contre les salariés;
- les cadres veulent toujours plus de pouvoir - y compris les avantages matériels y afférant - mais toujours moins de responsabilités: la bureaucratie les guette. C'est ce que le sociologue français Michel CROZIER s'est attaché à fort bien démontrer dans trois documents importants: "La Société Bloquée", "Le Phénomène Bureaucratique" et "Le monde des employés de bureau" 1).

On le constate, le dirigeant sans capital est l'objet d'études et d'attentions particulières dès le moment où s'ébauche un système nouveau de relations entre partenaires sociaux. Sera-t-il salarié ? Ou actionnaire ? Aura-t-il un statut spécial ?

C'est alors que survient un risque: celui de voir la hiérarchie se cacher derrière certains documents - ouvrir le parapluie comme l'on dit - tels que, entre autres: les conventions collectives, les lois et autres règles, les spécifications de fonction ou cahiers de charges, les organigrammes, etc...

Il ne faut donc pas perdre de vue ce que recouvre le verbe diriger: c'est la fonction de ceux dont la préoccupation principale consiste à

préparer, organiser et contrôler le travail des autres.

---

1) Pour les 3 livres: Collection Seuil (Politique), Paris.

Mais, la Direction d'une entreprise ou d'une partie de celle-ci, n'est pas le fait d'un homme seul; c'est l'oeuvre d'un groupe humain. Il faut donc que le maximum de salariés puissent

préparer, organiser et contrôler leur travail.

Il est également nécessaire de redéfinir la notion de responsabilité, et, partant, de sanction. Car, quel que soit le système de direction choisi, le postulat

un HOMME ⏩ une DECISION ⏩ un RESPONSABLE

est à maintenir. Il en est de même quant à la compétence du responsable, du dirigeant. Toutes ces notions sont d'une grande importance.

Octave Gélinier 1) le précise avec fermeté:

"Les détenteurs du pouvoir doivent être soumis à des sanctions positives et négatives très puissantes, qui doivent avoir un double effet:

- effet de motivation: la bonne gestion est difficile, elle exige des décisions pénibles et astreint à des tensions extrêmes. Cet état de tension n'est entretenu que par un violent contraste entre les fruits de la réussite et les amertumes de l'échec;
- effet de sélection: l'attribution du pouvoir à un inefficace cause un dommage à la collectivité. Pour que de telles erreurs soient aussi rares que possible, il convient que la mauvaise gestion coûte cher au gestionnaire inefficace, et coûte encore plus cher à ceux qui l'ont nommé".

Finalement, nous résumerons ce qui vient d'être dit en rappelant que le temps où seul le "chef" est dirigeant et où toutes les décisions importantes émanent de lui est dépassé. Même s'il est postulé "qu'un HOMME c'est une DECISION", celle-ci repose sur une étude collective. Consultations, analyses, essais, préparent la décision. Cet ensemble d'actes est un élément important de la participation dite fonctionnelle, thème qui sera repris dans la deuxième partie de cette étude.

NOTICES

a) Comment définir un dirigeant complet

Adaptation d'un article présenté dans la revue "International Business Equipment", juillet 1973, par John Price.

Dans cet article, Price présente en parallèle trois types de chevaliers du temps des Croisés et trois types de dirigeants des temps modernes, ceci en fixant des proportions pour chaque groupe de chevaliers du XIe siècle et pour chaque groupe de dirigeants du XXe siècle.

---

1) "Morale de l'entreprise et destin de la nation", page 102.

Cette analyse comparative donne le résumé suivant:

Chevalier du XIe siècle	%	Dirigeant du XXe siècle
1. Le chevalier de parade Il ne quittait pas le château et écrivait des poèmes, participait à des joutes, servait dans la garde personnelle du grand sachem, prenait soin des dames de la cour, et représentait d'autre part le seigneur à qui il devait allégeance.	7 à 8	1. Le dirigeant de parade Il aborde ses fonctions en gants blancs sur un mode de circonstance. Sa conception propre de la dignité de son office et son rôle de représentant de la hiérarchie sont les principaux moteurs de ses actions.
2. Le chevalier d'exécution Il faisait fonctionner le système féodal, était chargé de la production agricole, assurait la discipline nécessaire pour garder les serfs dans le rang, tenait les livres de comptes et, en quelque sorte, faisait fonctionner et surveillait le système de production qui assurait les finances du seigneur. Le chevalier d'exécution assurait la continuation du système.	90	2. Le dirigeant d'exécution Il mène ses travaux de huit à cinq heures. Il planifie, organise et exécute toutes les fonctions du cycle de direction. Il est de confiance; comme ses homologues d'antan, il maintient l'organisation en fonctionnement. Pour cette raison, il est indispensable à la marche de l'organisation.
3. Le Croisé Il ne suffisait pas au Croisé d'assister aux fonctions de cérémonie de la féodalité ni de suivre la routine associée à la continuation du système. Il avait une envie ardente de changement, de conquérir plus de terres pour étendre le système et agrandir les possessions. Il était le partisan de nouvelles méthodes, une meilleure façon, peut-être, de renverser le puissant voisin. Il était celui qui, pendant trois siècles, a traversé l'Europe pour chasser l'infidèle de la Terre Sainte. Il était l'innovateur, l'agitateur.	2 à 3	3. Le dirigeant complet Il cherche constamment à améliorer la façon dont les choses se passent autour de lui et, en particulier, la façon avec laquelle il exécute ses fonctions et travaille avec les gens. Le dirigeant complet sait aussi que son succès propre dépend en définitive de sa réussite à inciter les gens qui travaillent pour lui à mener à bien le changement. Il sait que le seul style de direction qui le conduira au succès qu'il recherche est le style de direction participative.

b) Les théories X et Y du comportement humain, selon McGregor

Professeur de psychologie à l'Institut de technologie du Massachusets, McGregor (1906-1964) fut très connu dans les milieux anglo-saxons, tant pour ses nombreuses conférences que pour le nombre de communications écrites éditées dans une multitude de revues économiques et sociales.

En Europe continentale, il est connu grâce à ses "théories X et Y du comportement humain", présentées en anglais dans le livre "The human Side of enterprise" 1).

Analysant scientifiquement les motivations profondes des individus, McGregor stipule que la "fonction de direction", c'est-à-dire en anglais le "Management", ne remplit sa réelle mission que si le comportement humain de l'individu se détache de certaines attitudes traditionnelles. Abandonnant délibérément le passé, donc la théorie X, McGregor construit sur la théorie Y un nouveau style de relations humaines, en précisant sa pensée sur un certain nombre de points concrets tels que, par exemple:

- l'appréciation des performances
- la détermination des salaires et des promotions
- les relations hiérarchiques
- la formation.

Dans son livre "La dimension humaine de l'entreprise" cette théorie est abondamment commentée, à l'aide d'arguments solides et précis. Nous nous bornerons, ci-après, à relever de son livre les principaux points des théories X et Y.

---

1) Mc Graw-Hill 1960, Traduction française "La dimension humaine de l'entreprise", Gauthier-Villars, Paris, 1971. Préface de J. Ardoino.

Tableau No. 3

THEORIES DU COMPORTEMENT HUMAIN SELON D. McGREGOR	
X	Y
1. L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter.	1. La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.
2. A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.	2. Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
3. L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.	3. La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation.
	4. L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités. Le fait d'éviter les responsabilités, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont généralement les conséquences de l'expérience et non pas des caractéristiques innées de l'être humain.
	5. Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
	6. Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu n'est que partiellement employé.

Source: "La dimension humaine de l'entreprise" pages 28 et 40, D. McGREGOR, Editions Gauthier-Villars, Paris.

CHAPITRE III

L'IDEE DE LA PARTICIPATION DANS QUELQUES PAYS D'EUROPE

Dans la plupart des pays d'Europe Occidentale, le thème de la participation fait l'objet de nombreuses réflexions: qu'on en juge.

En août 1974, à Oslo, le Bureau International du Travail (BIT) organisait une rencontre intergouvernementale réunissant des personnalités politiques de quelque 60 pays. Sujet général: la participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise sur le plan mondial. Les principales revues patronales et syndicales consacrent d'importants articles à ce thème. Des "charters" aériens permettent aux chefs d'entreprises sceptiques, en moins de 72 heures, de visiter les usines modèles de Suède et de Norvège. La plupart des gouvernements ont été amenés à créer des services interministériels pour maîtriser, sur le plan de la bibliographie tout au moins, le vaste domaine de la participation.

Face à cet important courant d'idées et de réflexions 1), il paraît délicat d'en dégager les meilleurs éléments.

Désireux d'amener l'idée de la participation sur un terrain où idées originales et expériences vécues se rencontrent (ou se heurtent), nous nous bornerons dans ce chapitre à pénétrer à l'intérieur de quatre pays, tous situés en Europe Occidentale, mais où les relations au sein des entreprises sont fondamentalement différentes.

Il sera présenté:

- au paragraphe 1 : quelques points de vue français;
- au paragraphe 2 : l'autogestion yougoslave;
- au paragraphe 3 : l'exemple suédois;
- au paragraphe 4 : la cogestion allemande (RFA).

---

1) Pour le lecteur intéressé, nous suggérons, pour un meilleur survol des systèmes de participation dans certains pays, de prendre connaissance des documents suivants:
"La participation des travailleurs dans les entreprises sur le plan mondial"; Revue syndicale Suisse, Berne, 1974. No. 10 et 12.
"La négociation collective dans les pays industrialisés à économie de marché"; BIT, Genève, 1974.

Nous espérons ainsi montrer que la participation peut prendre de multiples visages, s'appliquer de façons très diverses et, surtout, qu'aucun modèle n'est idéal.

1. Quelques points de vue français

Sur le plan légal, donc national, il existe en France un certain nombre de dispositions qui devraient peu à peu favoriser la concertation entre le patronat et les salariés. Citons par exemple:

- la loi du 16 avril 1946 sur le statut juridique des délégués du personnel dans les entreprises (modifiée en 1947, 1951 et 1952),
- l'ordonnance du 22 février 1945 sur la création de Comités d'entreprises,
- les ordonnances de 1959 et 1967 sur l'intéressement financier des salariés,
- la loi du 22 novembre 1968 sur l'exercice du droit syndical dans les entreprises de plus de 50 travailleurs.

Toutes ces dispositions juridiques ont un point commun, elles sont particulièrement compliquées, souvent complétées ou modifiées par d'autres ordonnances, ceci à un rythme parallèle aux changements de ministères. De même, la législation n'a ni comblé le fossé entre le patronat (ou l'Etat) et les salariés, ni diminué les tensions sociales, ni modifié sensiblement la condition du travailleur dans l'usine ou au bureau.

Depuis l'été 1974, avec l'élection d'un nouveau président, il a été créé la "Commission Sudreau" ayant pour mission de rédiger un rapport sur la réforme de l'entreprise. Publiée en février 1975, cette synthèse de tous les problèmes de l'entreprise a suscité, comme cela était prévisible, de vives critiques de la part des syndicats d'obédience communiste et socialiste, alors que le patronat restait sceptique quant à certaines propositions de cogestion.

Très significatif du climat social français, d'autres propositions ont été avancées ces dix dernières années par de nombreuses personnalités françaises: hommes politiques, intellectuels, chefs d'entreprises ont exprimé leurs idées dans des ouvrages fort intéressants. Dans les pages qui suivent, nous nous limiterons à la présentation de quelques propositions représentatives de l'atmosphère existant en France, toujours eu égard à la participation dans l'entreprise.

Successivement, nous analyserons:

A) une proposition présentée par quelques jeunes patrons français,

B) une autre proposition, celle de Robert Jean de Vogue, PDG français bien connu,

C) la position des syndicats français,

D) les idées des autogestionnaires.

A) La position du patronat français

C'est au sein du Centre National du Patronat Français (CNPF) que se regroupent les principaux courants d'idées des chefs d'entreprises de France. C'est bien de "courant d'idées" qu'il faut ici parler, car le CNPF se caractérise, tout au moins sur le plan social et sur le thème de la participation, par un certain conservatisme, seules quelques entreprises abordant de front une réforme nécessaire des relations entre partenaires sociaux. Ce n'est donc pas de ce côté que des idées de réforme semblent voir le jour, à l'exception peut-être de quelques innovateurs 1).

Par contre, le Centre National des Dirigeants d'Entreprises (CNDE) regroupant plutôt des cadres supérieurs français a formulé de façon claire et simple quelques principes de participation, dans un mémoire 2) très complet dont nous tenterons la synthèse ci-dessous. Il est étonnant de remarquer que certaines de ces idées, énoncées déjà en 1969, sont très proches des conclusions de la Commission Sudreau qui a déposé son rapport 6 ans plus tard.

Très représentatifs du "jeune management français", se distinguant du Syndicat des Cadres CGC et des autogestionnaires de la CFDT, les principes généraux du CNDE sont les suivants:

- Il faut dire NON au partage de la direction: la responsabilité de la bonne marche de l'entreprise appartenant à un seul homme. "L'émiettement du pouvoir conduit inévitablement à l'immobilisme et à la défense des positions acquises" (p. 31). Ce premier principe ne signifie pas que l'homme dirigeant, le responsable, soit seul, enfermé dans une tour d'ivoire. Il est aidé par une "hiérarchie" dont le bon fonctionnement est régi par le même principe: une décision = un responsable.

- Il faut dire OUI à de nouvelles responsabilités et il faut qu'un réseau de consultations, d'informations, se crée. Le CNDE se prononce ouvertement pour la mise en place d'outils de gestion modernes et efficaces, tels que la Direction Participative par Objectifs (DPPO) et le contrôle budgétaire. (Ces deux techniques de gestion seront exposées en détail dans la deuxième partie de cette étude).

- Il existe une limite à la participation: le plan à long terme reste aux mains des cadres dirigeants. Mais, très rapidement, ce plan à long terme, ou plan stratégique, se mue en divers programmes d'actions concrètes: la DPPO prend alors le relais.

- Conséquences de ces trois principes: le choix du dirigeant est essentiel. On attend de lui non seulement des qualités purement techniques, mais il devient en plus (p. 78 du mémoire CNDE) "un partenaire dont les besoins de justice, de considération, de création et de participation intelligente sont aujourd'hui reconnus".

---

1) "La participation" Marcel Demonque et Yves Eichenberger, France-Empire, 1968 (Quelques idées de 2 patrons français)

2) "La participation dans l'entreprise" CNDE, Seuil, 1969.

Pour respecter l'application de ces quelques principes de base, le CNDF va plus loin en proposant une structure d'entreprise très proche de celle précisée dans les lois françaises, mais s'identifiant également avec le système allemand, sans toutefois aller si loin, puisque la parité des membres désignés par l'actionnariat d'un côté, et les travailleurs de l'autre, n'existerait pas au sein d'un Conseil de Surveillance. Au tableau de la page suivante, nous présentons par un schéma cette proposition.

β) Les idées et les propositions de Robert Jean de Vogue

Fervent défenseur de l'entreprise privée, Robert Jean de Vogue participa aux destinées de la maison "MOET et CHANDON" de 1930 à 1972. Entreprise familiale, vouée à la production du champagne et à sa commercialisation, groupant 1500 salariés, MOET et CHANDON bénéficia longtemps de l'ouverture d'esprit de Robert Jean de Vogue. Dans un livre intitulé "Alerte aux patrons, il faut changer l'entreprise", il pose pour principe que l'entreprise privée reste un moteur nécessaire à l'économie, à condition qu'elle conserve sa créativité et son dynamisme.

Déjà dans les années 1950, un expert-comptable, choisi par le Comité d'entreprise de MOET et CHANDON, avait accès à tous les livres de la société et authentifiait ainsi les chiffres relatifs à l'intéressement du personnel. D'autres mesures, appliquées d'entente avec les syndicats français, autorisèrent la mise en place d'un système de participation économique original.

S'appuyant sur les expériences concrètes réussies dans le cadre de son entreprise, Robert Jean de Vogue nous propose une nouvelle structure de cogestion qui, dans les grandes lignes, se présente ainsi (p. 85), 1)

"Trois forces composent la collectivité de travail:

- Les apporteurs d'argent (souscripteurs).
- Les apporteurs de technique (les techniciens de toute nature).
- Les apporteurs de main-d'oeuvre (salariés et employés).

Un objet ne peut-être produit que par la collaboration de ces trois forces réunies au sein de l'entreprise.

. Les apporteurs d'argent souscrivent au capital pour créer l'outil de production nécessaire.

. Les apporteurs de technique déterminent les procédés selon lesquels le produit sera élaboré et commercialisé.

. Les apporteurs de main-d'oeuvre effectuent les tâches matérielles.

Le succès de l'entreprise dépend de la qualité de la coopération de ces trois forces. Elles sont, également, indispensables".

---

1) "Alerte aux patrons", R.J. de Vogue, Grasset, Paris, 1974.

TABLEAU No. 4 STRUCTURES DE L'ENTREPRISE : PROPOSITION DU CNDE

CAPITAL

ACTIONNAIRES

Les actionnaires ont un droit de vote dégressif selon le nombre d'actions. Le vote par mandat est interdit.

ASS. GENER. DES ACTIONNAIRES

- élit pour 5 ans ses représentants au
- se réunit une fois par année pour les opérations statutaires

COLLEGE D'ELECTEURS
(Personnel de l'entreprise)

CADRES | CONTREM. | EMPLOYES

- élisent au scrutin secret leurs représentants au Conseil (3 ans)
- un seul renouvellement possible

CONSEIL DE SURVEILLANCE

8 à 15 membres

2/3 au maximum désignés par les actionnaires

1/3 au minimum désignés par les électeurs

Fonctions: Elire le Directeur général et contrôler sa gestion.

Le Directeur général est élu par le Conseil pour 4 ans, mandat renouvelable. Limite d'âge 65 ans. Révocable par un vote des 2/3 des membres du Conseil.

DIRECTOIRE

DIRECTEUR GENERAL +
3 à 8 DIRECTEURS

Le Directeur général a le libre choix de ses directeurs

HIERARCHIE

Ainsi, tout "objet produit" serait le fruit d'une oeuvre commune et, loginuement, tous les partenaires bénéficieraient du droit de participer à la gestion et au partage des profits.

Dans cette proposition, les souscripteurs loueraient les locaux à la collectivité du travail (techniciens et salariés).

Le Conseil d'administration serait tripartite et comprendrait les représentants, élus par leurs pairs, des trois forces économiques de l'entreprise, dans une proportion qui varierait selon les types d'entreprise. Aucune force ne pourrait détenir la majorité.

Les apporteurs d'argent ne pourraient retirer leurs capitaux que dans certaines conditions. Ils seraient donc "insérés" à l'entreprise, alors que techniciens et salariés resteraient libres de la quitter. De ce fait, les candidats à la présidence du Conseil d'administration seraient présentés par les apporteurs d'argent, mais choisis en dehors des membres du Conseil.

Elu à l'unanimité des administrateurs, le Président formerait le Comité de direction de l'entreprise, aidé par deux vice-présidents: l'un désigné par les apporteurs de technique et les cadres, l'autre désigné par les apporteurs de main-d'oeuvre. Une instance d'arbitrage, à mieux définir, serait appelée en cas de conflits.

Des assemblées générales siégeant séparément et regroupant les membres de chaque "force" auraient à approuver certaines résolutions communes. Ces résolutions seraient considérées comme adoptées si elles étaient votées par les trois assemblées générales (voir schéma page 34)

Remarques

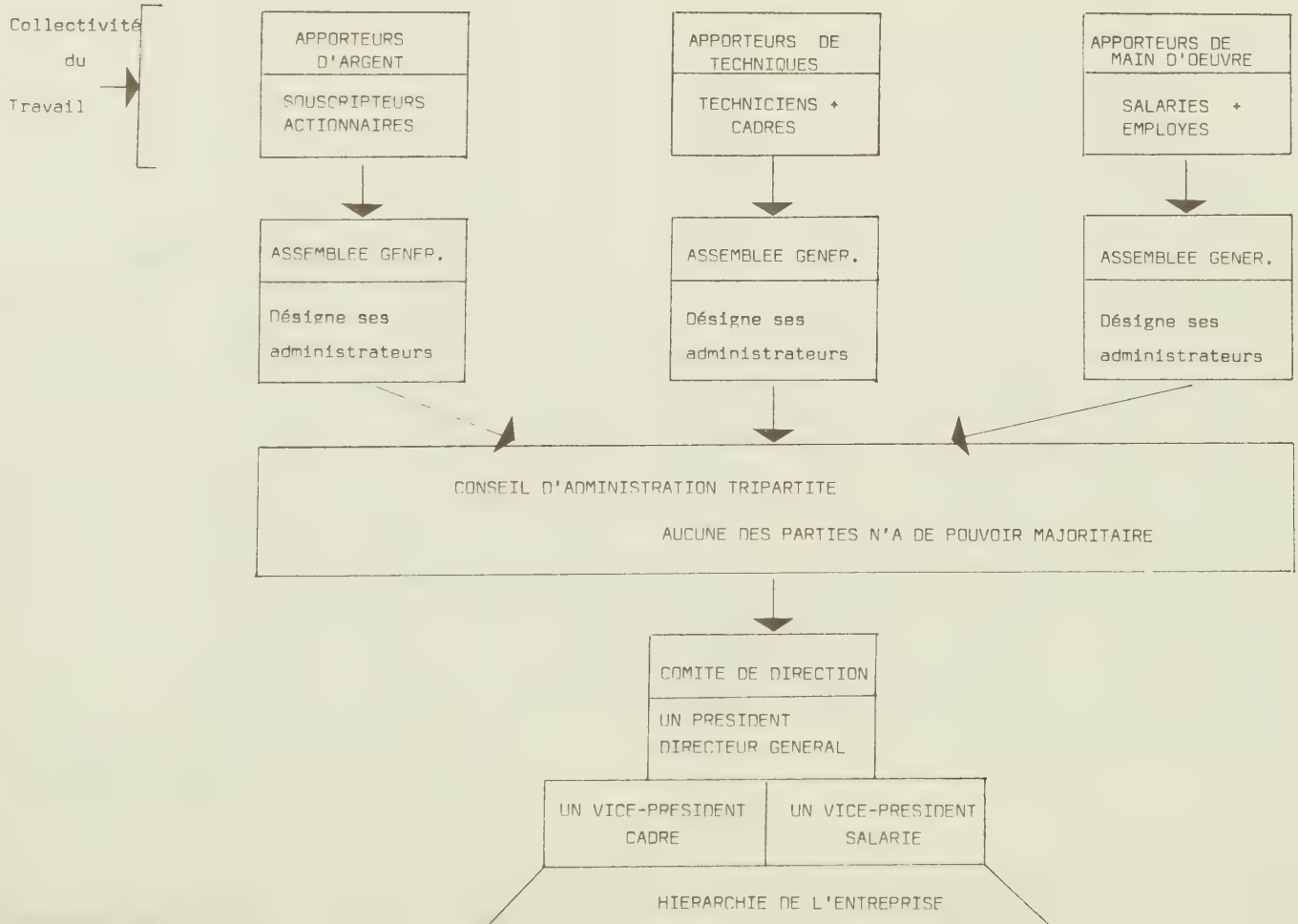
Robert Jean de Vogue est bien entendu fort conscient qu'une longue période de transition sera nécessaire avant d'atteindre une forme de cogestion telle que celle présentée ci-dessus.

En effet, principalement en France, les partenaires sociaux pensent que seule la lutte des classes permet à chacun de défendre ses intérêts. Il faut donc que ce soit à l'échelon parlementaire, ou dans le cadre de l'entreprise que les rapports se modifient en priorité. D'ailleurs, dans la défense de sa proposition, Robert Jean de Vogue estime qu'une loi-cadre serait nécessaire.

Nous ne tenons pas à reprendre chaque élément de la proposition. Relevons simplement que, pour autant que les principes mêmes de la participation soient respectés, les suggestions de RJ. de Vogue ne sont pas utopiques, qu'elles sont applicables dans bon nombre d'entreprises. Nous en reparlerons d'ailleurs dans la deuxième partie de cet ouvrage.

TABLEAU No. 5

PROPOSITION DE ROBERT JEAN DE VOGUE



c) La position des syndicats français

Certains pays européens, tels la Suède, l'Allemagne et la Grande-Bretagne, ont vu au fil des décennies de ce XXe siècle se développer un seul syndicat, très puissant, partenaire souvent unique de l'Etat ou du patronat. La France, elle, se caractérise par une certaine diversité dans l'action syndicale, diversité qui se retrouve d'ailleurs dans les actions politiques des partis de gauche. De plus, par rapport aux pays cités plus haut, le degré de syndicalisation est assez faible, puisque l'on compte que 1),

. en Suède, 3 salariés sur 4 sont syndiqués,
. en Allemagne et en Grande-Bretagne, 1 salarié sur 2 est syndiqué,
. alors qu'en France, 1 salarié sur 8 est syndiqué.

- Syndicats de cadres

Les cadres soucieux de réformer la société et l'entreprise adhèrent soit à la Confédération Française et Démocratique des Travailleurs (CFDT) soit à l'UGICT (Union Générale des Intellectuels et des Travailleurs) branche de la grande centrale française communiste, la Confédération Générale des Travailleurs (CGT).

Les cadres plus modérés participent plutôt à la Confédération Générale des Cadres (CGC), dont André Malterre, a quitté la présidence en juin 1975. Plus favorable à la concertation et à la consultation qu'à la participation paritaire, la CGC 2) demande que les cadres, sans obtenir de majorité, aient place, avec voix délibérative, au sein des Conseils d'administration. De plus, la CGC prône le maintien de la société libérale car, selon elle, c'est la seule qui permette de sauvegarder les libertés essentielles.

- Syndicats d'ouvriers

Force ouvrière (F.O.) réunit 850'000 adhérents, dont, pour moitié, des employés du secteur de la fonction publique et, pour le solde, du personnel du secteur des services. De toutes tendances politiques, ses adhérents se consacrent plutôt à la résolution de problèmes pratiques dans l'entreprise et jouent la carte de la concertation. C'est donc, tout comme la faible CFTC (Confédération française des Travailleurs Chrétiens) un syndicat modéré, sans attache politique.

La Confédération Générale du Travail (CGT) réunit 2,5 millions de membres. C'est la plus forte centrale syndicale et ses liens avec le Parti Communiste Français sont très étroits. Ses dirigeants ne cachent pas leur volonté de destruction de la société d'économie de marché. Pour elle, la participation aboutit à supprimer l'influence syndicale en instaurant un dialogue direct entre la direction de l'entreprise, la hiérarchie et les travailleurs. Elle rejette donc violemment l'idée selon laquelle la cogestion serait un facteur de progrès social.

---

1) "Voyage à l'intérieur des syndicats" Patrick Arnoux, Entreprise No. 1000.
2) "Interview exclusive d'André Malterre" Revue EXPRESS, 27.1.75.

De même, à l'égard de la CFDT, pourtant très progressiste, la CGT reste distante et Georges Séguy, secrétaire général de la CGT, disait déjà en 1968 1), "Une formule creuse, l'autogestion".

La Confédération Française et Démocratique des Travailleurs (CFDT) réunit, elle, près de 800'000 adhérents. Issu de l'ancienne CFTC, ce syndicat s'est surtout développé dès mai 1968. Ses liens avec le Parti Socialiste Unifié (PSU) sont manifestes et son principal cheval de bataille est l'autogestion. En 1968, ses dirigeants postulaient "A la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures démocratiques d'autogestion". Il n'est donc pas étonnant qu'en 1973, lors de l'affaire LIP, et en 1974 et 1975, lors de fermetures d'entreprises, ce syndicat était partisan de l'occupation des locaux, les travailleurs devant autogérer leur entreprise.

La CFDT combat donc toute idée de cogestion: l'exemple yougoslave est souvent cité et de nombreux ouvrages ont été rédigés par les intellectuels du PSU. Fortement engagés sur le plan syndical et politique, les Maire, Mocard, Lejeune, Piaget, défendent certes des idées généreuses, mais d'un utopisme quelque peu aveugle.

Vu l'importance de l'autogestion pour notre étude, nous nous permettons, ci-dessous, d'ouvrir une parenthèse sur ce sujet.

D) Qu'est-ce que l'autogestion ?

C'est au sociologue français Daniel Chauvey que l'on doit la découverte de la pensée profonde des autogestionnaires. Dans son livre 2), à la fois cynique à l'égard du Parti Communiste Français et du patronat, à la fois généreux à l'égard de ce qu'il nomme la zérostructure, c'est-à-dire la masse des travailleurs, il précise: "Se déclarer partisan de l'autogestion, c'est vouloir renouer avec le principe fondamental du socialisme; l'émancipation des travailleurs sera l'oeuvre des travailleurs eux-mêmes".

D'ailleurs, pratiquement, il existe déjà quantité d'entreprises dites autogérées. Nous pensons ici à toutes les activités - planification, action, contrôles - qui sont en mains de tous les membres d'une communauté, telles que coopératives, entreprises familiales, etc...

Cependant, après Chauvey, la CFDT et le PSU pensent que la vraie autogestion ne prend tout son sens qu'à condition de ne pas se limiter seulement à la production de biens ou de services, mais de régir l'ensemble des activités d'un pays.

Leur action est donc conjuguée sur les plans politiques et syndicaux: ils souhaitent dépasser à la fois le capitalisme et le communisme bureaucratique et instituer un système politico-économique très proche de celui existant depuis les années 50 en Yougoslavie.

---

1) "Le Monde" 22.5.1968
2) "Autogestion", Daniel Chauvey, Seuil, 1970.

Dans une brochure éditée en 1973 1), la CFDT est persuadée que "L'autogestion est un changement radical dans la situation des travailleurs. Ils ne sont plus subordonnés à un pouvoir extérieur puisque, de simples vendeurs de leur force de travail à un employeur, ils deviennent collectivement leur propre employeur. (...) L'autogestion, c'est le fait pour les travailleurs de s'administrer eux-mêmes, de se diriger eux-mêmes".

Pour éviter de tomber dans le collectivisme bureaucratique, les dirigeants cédétistes parlent également de "propriété sociale", c'est-à-dire que les travailleurs possèdent leurs moyens de production.

C'est dans le paragraphe qui suit, celui consacré à l'expérience yougoslave, que nous pourrons le mieux voir les résultats de l'application de ces principes dans un pays les pratiquant depuis un quart de siècle.

E) Conclusions

Ce rapide survol de quelques "positions" françaises, nous prouve bien que les idées ne manquent pas: l'écheveau concernant la réforme de l'entreprise devient de plus en plus grand et complexe, prêtant le flanc à des attaques plus nombreuses. Nous voulons entendre par là que, plus certaines idées sont exprimées, de façon parfois fracassante, par des personnalités du monde économique, syndical et gouvernemental, plus la critique s'avive. L'homme de la rue, soumis à l'influence des moyens modernes d'information, perd peu à peu confiance et ne voit plus très bien comment sa propre vie professionnelle et sociale évoluera. Ainsi, paradoxalement, l'émancipation du travailleur souhaitée par tous les partenaires aboutit forcément à la confusion la plus totale.

Car, en plus de ce qui a été présenté dans ces pages sur la France, nous avons volontairement omis de parler d'autres grands réformateurs français. Nous pensons ici à François Bloch-Lainé 2), à Louis Salleron, à Michel Crozier et surtout à Octave Gélinier 3). Leurs idées, résolument progressistes, parlent en faveur d'une modification des relations dans l'entreprise.

Il n'en reste pas moins que beaucoup d'entreprises françaises ont réalisé d'excellentes expériences dans le domaine de la participation. Ces tentatives, souvent originales, sont cependant, dans la plupart des cas, l'oeuvre d'une faible minorité de dirigeants, patronaux ou syndicaux.

---

1) "CFDT et autogestion" Secrétariat Général CFDT, Paris 1973.
"L'autogestion" Emile Lejeune, Marabout Monde Moderne, Paris 1974.
2) "Pour une réforme de l'entreprise". F. Bloch-Lainé, Seuil, Paris 1963.
3) "Morale de l'entreprise, Destin de la nation". Octave Gélinier, Plon, 1965.
"Direction participative par objectif". Octave Gélinier, Hommes & Techniques, 1968.

2. L'autogestion yougoslave

Il pourrait paraître séduisant d'introduire dans l'entreprise des structures démocratiques, identiques à celles que l'on trouve dans les institutions politiques d'une nation. C'est ce qui a été tenté, depuis 1945, en Yougoslavie. Il est donc de toute importance, pour le développement de cette étude, d'analyser l'autogestion yougoslave qui, comme déjà précisé au paragraphe précédent, ne se limite pas seulement aux activités de l'entreprise, mais à l'ensemble des institutions du pays.

Dans les lignes qui suivent, nous allons donc, sous lettres:

A) Définir l'autogestion yougoslave.

B) Décrire dans quel contexte historique et social l'autogestion s'est développée.

C) Présenter les structures de l'autogestion dans l'entreprise.

D) En analyser les principaux résultats et tirer certaines conclusions.

A) Qu'est-ce que l'autogestion en Yougoslavie

Pour la définir, nous nous baserons sur l'étude de deux ouvrages importants dont les auteurs, tous deux fermes partisans de l'autogestion, affichent pourtant des opinions bien différentes.

Dans la préface de son livre, "L'Autogestion à l'épreuve" 1), Milujko Drulovic, haut fonctionnaire de la ligue des communistes yougoslaves 2) précise que:

"Si le sens de l'autogestion est d'assurer la participation la plus large de chacun à la gestion, et de promouvoir la démocratie directe, si par gestion on entend non seulement la conduite du processus de production, mais aussi le pouvoir de disposer du surplus de travail, il est intéressant de savoir si, dans son originalité, le modèle yougoslave a, oui ou non, permis d'atteindre un taux de croissance élevé".

La forme conditionnelle de cette définition permet à M. Drulovic tout au long de son livre, de rassurer le lecteur et de démontrer ainsi le succès de l'expérience réalisée dans son pays.

Précisons également, pour compléter cette définition officielle, que la Constitution de 1963 a reconnu le statut d'autogestion à toutes les formes de travail. Toutes les institutions publiques (santé, prévoyance, banques, administrations, écoles, universités, PTT, transports) ont acquis le droit d'élire leurs organes d'autogestion et de décider de leur activité, de la répartition du revenu, des conditions de travail, de la rémunération et du développement.

---

1) "L'autogestion à l'épreuve", Milujko Drulovic, Fayard, 1973.

2) Parti communiste yougoslave.

Sociologue et économiste français, Albert Meister, dans la préface de son livre "Où va l'autogestion yougoslave ?" 1) apporte une définition plus politique. Il écrit (p. 17): "On a parfois considéré que l'autogestion est l'unique résultat positif des erreurs de l'expérience soviétique et que la forme nouvelle de socialisme qu'elle réalise fait déjà entrevoir l'évolution du monde communiste tout entier. L'autogestion ne m'apparaît cependant pas transposable d'un pays à l'autre: elle est en effet partie intégrante d'un modèle de développement économique, lui-même inspiré d'un projet de société socialiste et de transformation de l'homme. Transposer l'autogestion sans accepter l'idéologie qui l'anime reviendrait à décourager la participation populaire sur laquelle elle repose".

A la lecture de ces quelques lignes, on se rend rapidement compte que le choix de l'autogestion est ambitieux. Cela nécessite la mise en place de réformes très profondes et nous nous permettrons d'affirmer ici que seul un gouvernement aux pouvoirs étendus, centralisateur et parfois autoritaire 2) peut en assurer le succès.

Nous pensons ainsi avoir suffisamment démontré la portée économique et sociale de l'expérience yougoslave. Dans les lignes qui suivent, nous allons en découvrir quelques aspects, tout en nous limitant, dans la mesure du possible, à l'autogestion dans l'entreprise.

B) Contexte historique du développement de l'autogestion

Sans conteste, l'économie yougoslave s'est harmonieusement développée depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. A l'exception de quelques régions éloignées des grands axes économiques, l'ensemble du pays "respire" une certaine santé que l'on pourrait comparer à celle d'un individu mangeant à sa faim, sans excès. En 1975, le revenu net par habitant peut être comparé à celui des pays industrialisés d'Europe occidentale dans les années 1950-1955.

Mais, pour mieux évaluer le chemin parcouru, il est bon de rappeler certaines données historiques et socio-politiques. La Yougoslavie a été longtemps le carrefour de plusieurs civilisations. Voie naturelle entre l'Europe et l'Asie, ses terres ont été occupées, ou traversées par les Celtes, les Grecs, les Romains, enfin par les tribus guerrières slaves et turques. Ce qui a fait dire à un philosophe, découvrant la Yougoslavie "Six républiques, cinq nations, quatre religions, trois langues, deux alphabets, un seul Etat".

A ce jour, la Yougoslavie compte 21 millions d'habitants. Depuis la libération en 1945, elle s'est érigée en République Socialiste Fédérative, avec six républiques et deux provinces autonomes.

---

1) "Où va l'autogestion yougoslave ?". Albert Meister, Editions Anthropos, 1970.

2) Rappelons ici la suspension des huit professeurs de l'université de Belgrade, en janvier 1975, rédacteurs de la revue "PRAXIS", spécialisée dans l'analyse critique des déviations du système autogestionnaire.

A la fin de la deuxième guerre mondiale, sa situation est la suivante:

. les familles yougoslaves comptent leurs disparus: 1 million 700 mille morts. Les destructions matérielles sont importantes, les réseaux de transports sont soit détruits, soit inexistants.

. Le revenu net par habitant s'élevait, par année à 200 dollars, soit celui des nations les plus déshéritées du globe.

. Le parti communiste, qui prendra le nom de "Ligue des communistes" a dû pratiquement faire face seul aux forces de l'Axe, d'où le goût d'une certaine indépendance, fort remarquée d'ailleurs lors des accords de Yalta et, surtout, lors du conflit, en 1948, avec le KOMINFORN 1) et Staline.

Comme on le constatera, toute l'histoire de l'autogestion yougoslave donne l'image d'un balancier qui navigue tantôt du côté du socialisme autogestionnaire, tantôt du côté du libéralisme économique, avec, comme le définit Drulovic, en lieu et place du terme "économie de marché" celui de "production socialiste marchande".

Ce mouvement de balancier se confirme dans l'étude des cinq principales étapes du développement de l'autogestion.

a) Première étape: (1945-1950) le socialisme administratif

Elle se caractérise par les principaux aspects suivants:

- système de capitalisme d'Etat, inspiré de celui de l'URSS,
- nationalisation des mines, des entreprises industrielles, des assurances, des banques et du grand commerce de détail,
- maintien de la propriété privée pour tous les domaines ruraux ne dépassant pas 25 hectares,
- direction des entreprises assurée par des directeurs nommés par l'Etat (comme en URSS),
- planification centralisatrice des activités de la nation.

Les principales conséquences de cette situation sont les suivantes:

- l'enthousiasme de la libération s'efface,
- la productivité baisse, la production des biens de consommation baisse également, ce qui crée une pénurie de produits alimentaires,
- la Yougoslavie rompt ses liens avec l'URSS, en 1948, vu que celle-ci n'est pas en mesure d'apporter son aide économique.

b) La deuxième étape: (1950-1953) les débuts de l'autogestion

Le parlement et le gouvernement prennent en 1950 les décisions suivantes:

- le 30 juin, une première loi sur les conseils ouvriers est promulguée. Cette loi prévoit notamment la création dans chaque entreprise d'un conseil ouvrier disposant de droits étendus, tels que:

---

1) Bureau central des partis communistes, créé en 1947 et dissous en 1956.

. approbation des plans de l'entreprise et des comptes finals,
. élection d'un comité de gestion (Direction),
. répartition des fonds laissés à disposition de l'entreprise.

- dans le cadre d'un plan social national, chaque entreprise a son propre plan de production, qui doit tenir compte de la demande du marché. En d'autres termes, la loi de l'offre et de la demande est réintroduite,

- la démocratisation ouvrière se généralise dans les entreprises industrielles les plus importantes.

c) Troisième étape: (1953-1965) la décentralisation politique

Pour contrebalancer l'importance des conseils ouvriers, la nouvelle constitution de 1953 réorganise les pouvoirs des collectivités publiques. Elles vont pouvoir contrôler les entreprises par l'intermédiaire de comités économiques. La coordination entre l'entreprise et la communauté est ainsi assurée.

Dès 1953 également, la gestion collective s'élargit à d'autres domaines, tels que les postes, les chemins de fer, la marine et les entreprises électriques.

d) Quatrième étape: (1965-1970) les débuts du libéralisme

En l'espace de 20 ans, le revenu national ne s'est multiplié que par deux et demi. La productivité est relativement basse, si on la compare avec les nations industrielles occidentales. Cela entraîne d'autres conséquences: baisse de la qualité, compétitivité limitée, pénurie de certains biens de consommation essentiels. Si certaines républiques, celles du nord principalement, laissent espérer un certain développement, les républiques du sud, surtout le Montenegro, ne connaissent pas encore de décollage économique. De plus, la communauté doit supporter de grosses pertes engendrées par le maintien d'entreprises dites politiques. On ne peut les fermer ou les réorganiser sans mesures draconiennes (licenciements, reconversion, etc.), auxquelles s'opposent naturellement les conseils ouvriers.

Individuellement, certaines entreprises réagissent: la gestion de type occidental pénètre dans l'entreprise grâce aux universitaires sortant des facultés économiques. L'éventail des salaires s'élargit, peu à peu, les technocrates supplantent les conseils-ouvriers.

e) Cinquième étape: (1970-1975) vers le libéralisme occidental

A la suite de certains succès constatés dans plusieurs branches économiques (tourisme, alimentation), de plus en plus fréquemment apparaissent des "Conseils commerciaux" très proches de la Direction. Ces conseils sont formés de spécialistes maîtrisant certaines disciplines, tant technologiques que juridiques ou économiques.

Parallèlement, les entreprises font appel aux capitaux étrangers; peu à peu la Yougoslavie s'intègre au système économique occidental.

C) Les structures de l'autogestion en 1975

Suivant la taille et la complexité des entreprises, il existe trois paliers d'autogestion:

- l'autogestion à un palier : petites entreprises
- l'autogestion à deux paliers : entreprises avec plusieurs unités géographiques de production
- l'autogestion à trois paliers : grandes entreprises, combinats, PTT, chemins de fer, etc.

Mais, quels que soient la grandeur de l'entreprise et le nombre de paliers, les organes de l'autogestion sont au nombre de quatre (voir tableau No. 6 page 49):

- le Collectif ouvrier (formé souvent de plusieurs unités),
- le Conseil ouvrier, élu par le Collectif ouvrier,
- le Comité de Direction,
- le Directeur.

a) Le Collectif ouvrier

Dans toute entreprise de plus de 30 personnes, le Collectif ouvrier réunit l'ensemble du personnel. C'est donc le pouvoir suprême de l'entreprise, qui délègue d'ailleurs la plupart des droits de gestion au Conseil ouvrier. Dans les entreprises occupant moins de 30 personnes, le Collectif ouvrier et le Conseil ouvrier forment une même institution.

Les principales tâches du Collectif ouvrier sont les suivantes:

- élire et révoquer les membres du Conseil ouvrier,
- discuter les projets de règlements élaborés par le Conseil ouvrier,
- décider de la politique d'embauche et de licenciement,
- approuver certaines mutations importantes pour l'entreprise, telles que fermetures, fusions ou reconversions.

Dans les grandes entreprises, chaque unité de production a son propre Collectif ouvrier qui délègue alors une ou plusieurs personnes au Conseil ouvrier de l'ensemble de l'entreprise.

b) Le Conseil ouvrier

Définies par les statuts de l'entreprise, les attributions du Conseil ouvrier sont très nombreuses. Formé de travailleurs élus au bulletin secret par le Collectif ouvrier, il se réunit au moins toutes les six semaines. La durée du mandat est de deux ans, mais, pour éviter toute professionnalisation des fonctions, la même personne ne peut être élue que deux fois de suite. Elle est cependant rééligible deux ans plus tard. Le Conseil ouvrier comprend, selon la taille de l'entreprise, de 15 à 120 membres. Si l'entreprise est de vocation industrielle, les trois quarts des membres doivent être ouvriers dans la production.

Ses principales tâches sont les suivantes:

- nommer le Directeur et les membres du Comité de direction,
- organiser les travaux à moyen terme et adopter les plans à long terme,
- se préoccuper de la promotion professionnelle, de l'embauche et des licenciements,
- approuver la gestion financière et commerciale de l'entreprise,
- adopter, après discussion au Collectif ouvrier, les règlements internes, tels que salaires, répartition des revenus, classification des postes de travail,
- former des commissions auxiliaires pour mieux appuyer et préparer les décisions, soit du Conseil ouvrier lui-même, soit du Comité de direction, soit du Directeur.

c) Le Comité de direction

C'est essentiellement l'organe d'exécution du Conseil ouvrier. Formé de 5 à 11 membres, ce Comité se réunit une fois par semaine et seconde le Directeur dans toutes ses tâches. Le tiers des membres doit être réélu chaque année par le Conseil ouvrier. La loi prévoit qu'aucun membre ne peut être réélu plus de deux fois: donc, la durée maximum est de six ans. Comme pour le Conseil ouvrier, les trois quarts des membres doivent être des ouvriers de la production.

Les principales tâches du Comité de direction sont les suivantes:

- élaborer tous les projets de règlements nécessaires à la vie de l'entreprise,
- élaborer les plans à long terme, les budgets et les comptes du bilan,
- prendre certaines mesures, à court terme, nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

Depuis 1965, on remarque une tendance à la technocratie, certaines tâches du Comité de direction étant déléguées à des commissions auxiliaires formées de spécialistes maîtrisant certaines techniques financières, commerciales ou scientifiques.

d) Le Directeur

Elu, en principe pour quatre ans et rééligible, par le Conseil ouvrier, il représente et engage l'entreprise selon un cahier des charges précis. Il participe, sans voix délibérative, aux séances du Comité de direction.

Depuis 1969, la grande majorité des directeurs ont été reconduits dans leurs fonctions. De plus, afin de susciter le maximum d'efforts de leur part, des garanties plus sérieuses quant à la sécurité de leur emploi leur ont été concédées par les organes d'autogestion.

D) Principaux résultats de l'autogestion yougoslave et commentaires critiques

Après plus d'un quart de siècle d'expérience, ou plutôt de tâtonnements, il est incontestable que la Yougoslavie a atteint un degré de développement réjouissant. Ce pays, non aligné, relativement peu appuyé par les nations occidentales, a vu, surtout depuis 1965, se développer une infrastructure économique et sociale importante.

Toujours soucieux de nous limiter à notre thème, nous nous bornerons ici à analyser les conséquences du système de l'autogestion pour la vie interne de l'entreprise, ceci sous cinq aspects différents:

- celui du développement collectif,
- celui du pouvoir dans l'entreprise,
- celui de l'émancipation des travailleurs,
- celui de la politique des revenus et des salaires,
- celui du rôle des syndicats.

a) Premier aspect: celui du développement collectif

Comme précisé lorsque nous avons défini l'autogestion, l'entreprise autogérée reste quand même le maillon d'un plan social défini par le gouvernement. Selon les principes théoriques de la politique économique yougoslave, appuyée en cela par les structures démocratiques de l'Etat (8 républiques, 23 arrondissements et 500 communes), l'entreprise située dans une région développée devrait pouvoir participer au développement d'autres entreprises, situées dans des régions moins développées, ceci grâce au jeu d'une répartition harmonieuse des crédits assurés par les banques d'Etat.

Dès 1965, année de la libéralisation, les entreprises furent mises dans l'obligation de s'imposer sur un marché et de répondre à une certaine concurrence. La logique de la rentabilité s'imposait et les entreprises cherchèrent à assurer leur développement par l'autofinancement et décidèrent de rémunérer le travail par des salaires de type "économie de marché".

Ainsi, contrairement à ce qu'il était souhaité vers les années 1945-1950, les Républiques riches n'investissent pas dans les Républiques pauvres. Les cadres compétents creusent encore plus le fossé: ils préfèrent travailler dans des entreprises disposant de moyens importants et délaissent ainsi les régions du sud. Comme dans bien d'autres pays européens, des tensions d'origines sociale et nationalistes se font jour. Nous constatons alors une première contradiction.

Les régions favorisées se développent, les autres végètent. On ne prête qu'aux riches. L'égoïsme traditionnel ne s'estompe pas.

b) Deuxième aspect: celui du pouvoir dans l'entreprise

Comme le souhaitent les partisans du contrôle ouvrier (Daniel Chauvey, Ernest Mandel 1)), il faut que le pouvoir suprême reste aux mains du "Collectif ouvrier", il faut qu'une rotation soit assurée dans tous les organes autogestionnaires et que n'importe quel membre de l'entreprise y ait accès. Mais, ainsi qu'en témoignent diverses enquêtes réalisées par Albert Meister dans une commune yougoslave, il y a contradiction entre la loi de l'Etat et le comportement humain. La loi, ou la théorie, veut la diffusion du pouvoir. La réalité est tout autre. Il y a concentration du pouvoir, puisque:

- les actes de gestion exigent une certaine pérennité dans les personnes qui les assument. Il est d'ailleurs connu que les lois ne parlent ni de continuité, ni d'expériences, ni de compétences,
- avec l'évolution des sciences commerciales et technologiques, le pouvoir de décision est immanquablement en mains des propriétaires du savoir,
- dans toute société humaine, il existe des personnalités actives et des parasites passifs.

En d'autres termes,

- le Directeur, appuyé par des commissions de spécialistes, supplante non seulement le Comité de direction, mais surtout le Conseil ouvrier,
- à son tour, le Conseil ouvrier supplante le Collectif ouvrier, puisque, avec le développement social observé et la satisfaction des besoins de base, la "masse" fait confiance aux mordus de la politique et ratifie les yeux fermés les règlements.

L'équipe de direction tient donc bien en mains le pouvoir de décision dans l'entreprise car, à tous les niveaux des organes d'autogestion, il se crée un désir nouveau, celui de l'enrichissement pécunier, donc matériel. En effet, plus la rentabilité de l'entreprise est grande, plus les revenus individuels augmenteront. Les membres du Collectif ouvrier seront donc conscients du fait que le succès de l'entreprise, et partant leur situation personnelle, dépend dans une large mesure de la façon dont les cadres assument leurs tâches, ou plutôt de la façon dont on les laisse assumer leurs tâches. Nous constatons alors une deuxième contradiction.

Le pouvoir a tendance à se déplacer des mandants vers les élus et de ces derniers vers les technocrates

1) "Contrôle ouvrier, Conseil ouvrier, autogestion" Ernest Mandel, FM Poche Rouge, 1970.

c) Troisième aspect: celui de l'émancipation des travailleurs

Les théoriciens de l'autogestion affirment que celle-ci va enfin combler le fossé entre dirigeants et dirigés, puisqu'il n'y aura plus de hiérarchie, et désaliéner le travailleur, donc lui assurer une émancipation totale, grâce au pouvoir collectif.

Il n'en est naturellement rien et on doit, hélas, déchanter:

- les tâches modestes, abrutissantes, pénibles et sales subsistent, elles sont d'ailleurs souvent confiées à un personnel féminin,
- les principes du système de la hiérarchie sont toujours en vigueur; chef de bureau, contremaître existent encore,
- des règlements fixent certaines classifications du travail; cela sous entend qu'il existe également une hiérarchisation des fonctions subalternes dans l'entreprise,
- corollaire de ce que nous venons de lire, l'éventail des salaires s'élargit de plus en plus,
- le manque de capitaux ne permet pas de modifier les conditions de travail, comme dans d'autres pays, en particulier les pays nordiques, l'Allemagne et la Suisse. Ces conditions restent donc confortables pour le dirigeant, supportables pour l'employé de bureau, pénibles pour l'ouvrier d'usine.

Troisième contradiction: les dirigeants existent toujours, peut-être moins riches qu'avant; les dirigés existent toujours, peut-être moins pauvres qu'avant, mais éloignés des leviers de commande.

d) Quatrième aspect: la distribution des revenus et des salaires

De 1952 à 1955, les Conseils ouvriers étaient seuls compétents en matière de rémunération. Actuellement encore, mais de manière plus scientifique, les entreprises sont libres de répartir leurs ressources de façon à assurer leur développement et, à la fois, de verser des parts de bénéfices aux travailleurs.

Le Conseil ouvrier aura naturellement tendance à affecter une grande part du revenu d'exploitation aux responsables de la création de celui-ci et de faire appel aux crédits des banques pour le financement du développement 1).

Pendant les années 1960 à 1970, c'est effectivement ce qui s'est produit:

- les amortissements étaient faibles et les investissements se finançaient par la voie bancaire. Les banques ne pouvaient elles-mêmes se refinancer qu'auprès de l'Etat central,

1) Relevons que cette politique est bien connue en Suisse. Elle est adoptée par un nombre important de collectivités publiques.

- les entreprises évitaient d'engager des cadres ou des spécialistes maîtrisant certaines techniques nécessaires au développement de l'entreprise, donc de la nation, afin d'éviter le paiement de salaires élevés,

- les salaires étaient sans lien avec la productivité.

Cet ensemble de faits a eu pour conséquence un taux d'inflation moyen de près de 15% par an depuis 1966, un endettement excessif, un retard certain pour des industries de pointe où la recherche est importante (pharmacie, produits chimiques, industrie des machines ...). Nous constatons alors une quatrième contradiction.

L'économie yougoslave échappe à la fois aux rigueurs d'un plan social étatique et aux exigences de l'économie de marché. Autre conséquence: malgré l'autocontrôle du pouvoir collectif sur la hiérarchie, l'éventail des salaires s'élargit.

e) Cinquième aspect: le rôle des syndicats

Déjà en théorie, le sociologue Daniel Chauvey se pose la question du rôle des syndicats dans une société autogérée. Il avoue d'ailleurs n'être qu'en mesure de poser la question. Pour la Yougoslavie nous pouvons emprunter au Maréchal Tito lui-même la définition du rôle des syndicats:

"Il incombe aux syndicats essentiellement de concentrer leurs efforts sur la formation et l'éducation générale des travailleurs, afin de les rendre aptes à exercer effectivement leurs nouvelles fonctions. Les Conseils ouvriers doivent bénéficier, en toutes circonstances, d'un appui constant des syndicats".

On voit donc l'importance accordée à la formation des travailleurs. Mais les organes autogestionnaires ont rapidement cherché à se libérer de la tutelle des syndicats, qui étaient plutôt considérés comme une courroie de transmission nécessaire à l'animation idéologique dans les entreprises, animation manipulée en haut lieu par la Ligue des communistes yougoslaves.

Paradoxalement, on assiste depuis 1965 à la création de deux tendances:

- l'une, en régression, celle de l'autorité et de l'influence du syndicat à l'intérieur de l'entreprise,

- l'autre, en progrès, celle du pouvoir dans l'entreprise, de plus en plus en mains d'une minorité.

Pour l'ouvrier yougoslave, il se crée ainsi un vide: il n'existe plus d'institution prête à prendre sa défense et à organiser un "contre-pouvoir" dans l'entreprise. D'où la cinquième contradiction.

L'ouvrier yougoslave, malgré l'autogestion, éprouve le besoin d'une double hiérarchie, dont l'une défendrait ses intérêts et l'autre assurerait le développement global de l'entreprise.

f) En guise de conclusion

Il semble bien que la Yougoslavie va se retrouver très prochainement devant de nouveaux conflits de classe, près de 30 ans après avoir voulu les abolir. Les anciens combattants de la deuxième guerre, militants autogestionnaires de la première heure, ont été évincés par l'autogestion. L'influence de la Ligue des communistes est délicate à évaluer et il semble que la succession du Maréchal Tito, né en 1892, soit assurée par une petite équipe de style autocratique.

Les progrès économiques et sociaux de ces dernières années sont sensibles. Cependant, par l'autogestion, il a été créé de grandes attentes dans la population, surtout chez les jeunes, toujours avides de justice et de nivellement des classes. Il est encore trop tôt pour s'inspirer de l'expérience yougoslave, tout comme il serait dangereux de la condamner.

Cependant, pour la suite de notre étude, nous nous sommes permis d'emprunter à Jean-Philippe Rossel, psycho-sociologue suisse, les mots de la conclusion. Dans une étude réalisée à l'intention des Chemins de Fer Fédéraux et concernant l'autogestion, il concluait (p. 61) 1):

"L'autogestion et l'idéologie de la communauté ne peuvent tenir leurs promesses.

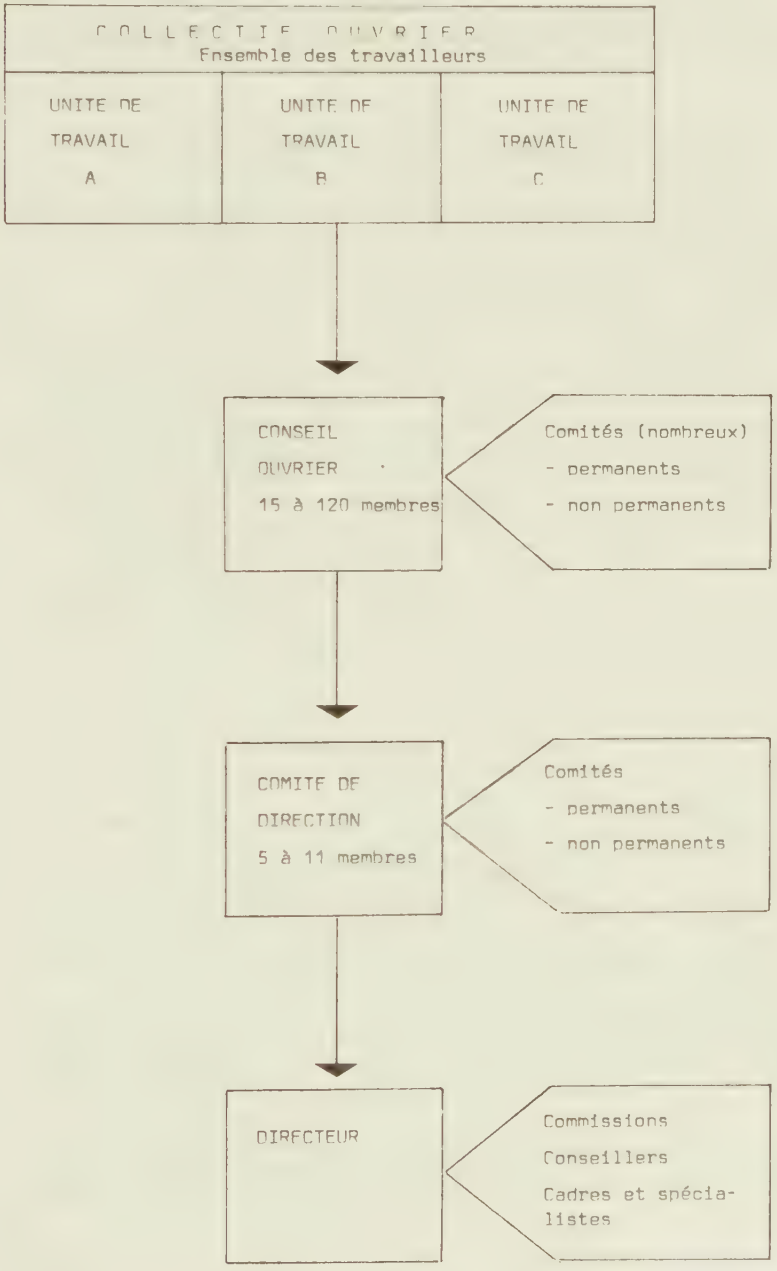
- L'autogestion veut la liberté: elle instaure en fait le despotisme.
- Elle souhaite la communication et la transparence: elle développe la confusion et l'opacité.
- Elle désire la spontanéité créatrice de la base: elle provoque la rigidité de la bureaucratie.
- Elle tient à la diffusion du pouvoir: elle le concentre au sommet.
- Elle demande la suppression des classes: elle accentue le fossé entre la base et les dirigeants.

Hélas, l'autogestion oublie que l'homme ne peut vivre qu'à travers des exigences contradictoires".

---

1) "La participation" Dr. Jean Philippe Rossel, Division du Personnel des CFF, Berne 1974.

Tableau No. 6 — Schéma présentant les organes d'autogestion en Yougoslavie dans les entreprises du deuxième palier



3. L'exemple suédois

A) Généralités

La Suède, peuplée par près de huit millions d'habitants, offre à l'observateur une image très particulière: nation au bénéfice d'un niveau de vie élevé, elle est considérée comme un pays capitaliste par les uns et comme un pays socialiste par les autres. Qu'en est-il au juste ?

Gouverné depuis 1932 par une majorité socialiste, l'Etat suédois concentre tous ses efforts pour améliorer le niveau de vie de son électorat, actuel et futur. L'accroissement des fortunes privées est considérablement limité par une politique fiscale adéquate. Mais, paradoxalement, le gouvernement suédois, en accord avec les grandes centrales des syndicats, a jugé l'entreprise privée plus apte que l'entreprise publique ou collectiviste à développer l'économie et, partant, le niveau de vie du peuple.

Il faut remarquer que, si sur le plan de l'entreprise il existe une sorte de bipartisme (les deux partenaires sociaux) sur le plan des institutions nationales également, la Suède se distingue par un procédé particulier quant à la gestion des affaires publiques. Les administrations suédoises voient leur pouvoir exécutif séparé en deux: d'une part les ministères, au nombre de 12, d'autre part les agences d'exécution, qui fonctionnent comme des administrations autonomes. Il existe donc une nette distinction entre l'aspect politique des décisions et l'aspect exécutif de celles-ci. Chaque fonctionnaire est ainsi responsable des tâches d'exécution, ce qui évite tout penchant à la bureaucratisation. Nous remarquons donc qu'à l'échelon des institutions il existe déjà une forme de concertation entre deux partenaires, ce qui ne peut que stimuler les actions des pouvoirs publics.

Ce bipartisme entre dirigeants et exécutants se retrouve dans les formes d'organisation des entreprises, en bref, dans toutes les relations entre les Chefs d'entreprises et leur personnel.

Comme en Allemagne et en Grande-Bretagne, il existe à l'échelon national deux grandes associations:

- d'une part, la Confédération patronale suédoise (SAF),
- d'autre part, la Confédération générale du travail suédois (LO), qui groupe 90 % des ouvriers des industries. Il existe d'autres syndicats, tels que la Confédération Générale des fonctionnaires et employés de Suède (TCO).

La plupart des grands tournants observés dans le domaine des relations dans l'entreprise ne se sont pas réalisés grâce à des lois, mais par des conventions, signées par les trois principaux partenaires (SAF, LO et TCO). Citons par exemple 1):

---

1) Les textes de toutes ces conventions peuvent être obtenus à "ALGOE" Place de la Libération, 69130 ECULLY, France. Ils sont rédigés en langue française.

- La convention de base signée par la SAF et la LO en 1938, et qui peut être considérée, de nos jours encore, comme la bible des relations humaines en Suède. Cette convention a été retouchée en 1947, 1958 et 1964.
- La convention de 1967 concernant la promotion de la collaboration entre personnel et direction d'entreprise.
- La convention sur la création de comités d'entreprises (1967).
- L'accord sur la rationalisation signé en 1969 et revu en 1972.
- La convention concernant le personnel des entreprises industrielles pour les années 1970 à 1975.
- La convention du 1.4.1975 concernant la création de comités économiques paritaires dans toute entreprise de plus de 50 employés.

Fondements de la paix sociale en Suède, ces conventions ont un grand avantage par rapport aux lois. Leur adaptation est simple, les conflits éventuels sont réglés dans le cadre de l'entreprise, en tenant compte de la situation particulière du moment ou de facteurs propres à une seule entreprise. L'intervention de l'Etat est limitée.

Par contre, les pouvoirs publics, grâce aux importants prélèvements fiscaux, prennent en charge tous les coûts sociaux de chaque citoyen: sécurité sociale, logements, activités culturelles et sportives, etc.. Ce n'est donc pas à l'entreprise à se préoccuper de ces questions.

Remarque
Sur le plan des institutions syndicales et patronales, nous relèverons ici une certaine similitude entre le système suédois et le système britannique. En Grande-Bretagne, le patronat se regroupe au sein de la Corporation of British Industries (CBI) alors que tous les syndicats se sont associés en une "Trades Union Congress (TUC)". Cependant, même si les structures "patronat-syndicat" sont identiques, l'esprit de collaboration et de bonne entente n'existe pas. Les relations sont des plus tendues entre la CBI et les TUC, car chaque partenaire a des liens étroits avec l'un des deux grands partis britanniques se disputant le pouvoir gouvernemental et parlementaire. La récession de ces dernières années entraîne un tel degré de chômage, que les TUC mettent tout en oeuvre pour freiner la productivité, ce qui crée de nouvelles difficultés, tant au patronat qu'à l'ensemble des consommateurs.

B) Représentation du personnel dans les entreprises et participation

Dès qu'une unité de production a plus de 50 personnes, il se crée un comité d'entreprise, dont les principales caractéristiques sont les suivantes:

- Il ne se crée que si l'employeur ou "l'organisation locale compétente du côté ouvrier" le demande.

- Il est composé par moitié de représentants élus par les employés et par moitié de représentants désignés par l'employeur. En général, il appartient au syndicat de représenter le personnel ouvrier, ce qui a pour conséquence que chaque employé a moralement l'obligation de s'affilier au syndicat de l'entreprise. L'employeur favorise d'ailleurs cette "tradition", car il préfère négocier avec un seul organe: il y gagne en rapidité et en efficacité.

- Ses principales fonctions sont les suivantes (article 4 de la convention relative aux comités d'entreprise):

  . établir une collaboration constante entre l'employeur et le personnel,
  . informer le personnel des conditions économiques et techniques de l'entreprise et des résultats obtenus par celle-ci,
  . agir en vue d'assurer aux ouvriers la stabilité de leur emploi de même que la sécurité au travail, et par ailleurs une bonne ambiance de travail,
  . encourager la formation professionnelle au sein de l'entreprise.

On constate donc que l'accent est mis non seulement sur la "saine" collaboration et les bonnes conditions de travail, mais également sur la participation du personnel au développement de l'entreprise. Il est certain que ce climat social a favorisé l'émancipation du travailleur. Preuve en est le grand nombre d'accords intervenus dans les plus grandes entreprises suédoises pour modifier le contenu du travail par les moyens de l'enrichissement des tâches et des groupes autonomes. Ces thèmes seront d'ailleurs repris dans la deuxième partie de cette étude.

C) Et l'avenir ?

Il nous est apparu intéressant de passer rapidement par le Nord de l'Europe et de survoler ce que l'économiste Rolf Nordling appelle la "Suède Socialiste et libre entreprise"1). Cependant, même si ce pays dispose d'un haut niveau de vie, où la marge entre riches et moins riches est faible, quelques graves problèmes économiques sont à craindre pour ces prochaines années:

- la capacité d'exportation risque d'être compromise par un taux d'inflation cumulé de 35 % pour la période 1972-1973-1974,

- le socialisme à la suédoise a émoussé le sens de l'efficacité dans l'entreprise. L'échelle des salaires est fortement réduite, ceci par le jeu double et conjugué de l'inflation et du fisc. Un cadre, désireux de prendre des risques, ne verra pas, matériellement tout au moins, ses efforts récompensés,

- un léger taux de chômage s'est établi en Suède; ce dernier risque de s'aggraver, la Suède ne faisant que peu appel à la main-d'oeuvre étrangère. Le bien-être social de ces dernières années a fait oublier les temps difficiles. Une nation à haut niveau de vie est

---

1) "Suède Socialiste et libre entreprise" Rolf Nordling. Fayard-Mame, 1970.

plus durement touchée, matériellement et humainement, par une récession.

Il n'en reste pas moins qu'il faut saluer ici la sagesse des gouvernants suédois, la modération des syndicats et le sérieux des patrons, tant sur le plan industriel que sur le plan des relations sociales et humaines dans l'entreprise.

A l'opposé du système yougoslave, l'exemple suédois, mis en place il y a plus de quarante ans, a fait ses preuves. Et si les temps deviennent plus difficiles, seule la concertation entre partenaires sociaux permettra l'application de mesures saines et équitables.

4. La cogestion en Allemagne

L'idée d'une certaine forme de démocratie économique a germé en Allemagne peu après la première guerre mondiale. Le parti communiste (KPD) jusqu'en 1925, puis les syndicats, ébauchèrent quantité de projets dans le but d'institutionnaliser la participation des travailleurs. L'avènement du "Parti national-socialiste des travailleurs allemands" mit fin à toute réflexion sur ce thème 1).

Dès 1946, à la fin de la deuxième guerre mondiale, l'Allemagne repart à zéro dans tous les domaines. Désireux d'étouffer à jamais le grand capital allemand, les Alliés, en particulier les Britanniques, cherchèrent à démanteler la grosse industrie sidérurgique. Parallèlement, les syndicats proposèrent un nouveau système de relations paritaires dans les entreprises, en particulier celles de la sidérurgie et du charbon. La déjà toute puissante Confédération des travailleurs allemands (Deutscher Gewerschafts Bund - DGB) demandait que toute entreprise occupant au moins 300 employés et disposant d'un capital minimum de 3 millions de marks, ait à sa tête un conseil paritaire, formé de représentants du Capital et du Travail.

Nous verrons dans les pages qui suivent que, 30 ans plus tard, la cogestion est encore au stade de projet. Nous le démontrerons en tentant:

A) de définir ce que recouvre le terme "cogestion",
B) de présenter la cogestion sous l'angle juridique
C) d'évaluer globalement les résultats de celle-ci.

---

1) L'histoire de la participation en Allemagne est fort bien résumée dans trois documents:

- "Le système de cogestion en RFA", Jean-Noël REY, RSS No. 6/1974.
- "Cinquante ans de rapports sociaux entre patrons et ouvriers en Allemagne". P. Waline, Paris 1970
- "La cogestion économique, évolution et perspectives, une étude sur l'exemple allemand", thèse de doctorat présentée par Wolfgang Peter, Ecole des HEC, Université de Lausanne, 17.12.1974.

A) La cogestion

a) Définition

Comme pour l'autogestion, on remarque que la cogestion va beaucoup plus loin qu'un simple système de relations entre le patronat et les représentants des travailleurs. Pour les syndicats allemands 1), "ils veulent entendre par cogestion, toute influence directe des salariés sur la direction ou sur la formation du processus économique. Direct signifie que les salariés exercent leur influence directement sur l'économie en leur qualité de salariés et non par la voie politique, comme citoyens d'un Etat. "Influence" doit désigner, dans ce contexte, chaque façon d'influencer le processus économique, chaque pas par lequel les salariés sortent de la dépendance totale à l'égard de la volonté de la direction de l'exploitation (Betrieb) ou de l'entreprise (Unternehmen) et par lequel ils opposent à cette volonté leur propre volonté, de la plus modeste réclamation ou demande d'information, jusqu'à la participation à la direction de l'établissement".

Autre définition de la cogestion, mais moins "engagée", celle de Nell-Breuning. Il met l'accent sur la coopération nécessaire entre "Capital" et "Travail"; cogestion des salariés devrait signifier que le "Travail" (c'est-à-dire les hommes travaillant dans l'exploitation) détient et exerce des compétences de décision. Ainsi, le "Capital" et le "Travail" se partagent dans certains cas les responsabilités et les décisions. Le "Capital" ne doit donc plus décider seul en toute occasion.

Bien entendu, il peut exister d'autres formes de cogestion, donc d'autres définitions. En d'autres termes, on peut dire que la cogestion recouvre toute une série de droits, à différents niveaux dans l'organisation d'une entreprise, et à différents degrés (codécision, paritaire ou non paritaire, collaboration, etc..)3).

b) Domaine d'application

Comme on le verra sous lettre B, la cogestion s'applique à deux niveaux bien distincts:

- au niveau de l'établissement (Betrieb), nom qui signifie également "exploitation" ou "unité de production", une loi, la "Betriebsverfassungsgesetz", ou loi sur le statut de l'établissement, fixe les modalités d'application. Direction de l'établissement et Conseil d'entreprise en sont les deux organes paritaires. C'est plutôt une cogestion s'appliquant dans le domaine social.

---

1) PETER, pages 38 et 39, traduction de "Analyse der Mitbestimmung" Peter von Oertzen, Hannover, 1965, et de "Mitbestimmung", Nell-Breunig, Francfort, 1968, page 17.
2) Pour de plus amples renseignements, voir pages 58 et 59.
3) "Demokratisierung der Wirtschaft durch Mitbestimmung", Wolfhard Graetz, thèse de doctorat, St.-Gall, 1974.

- au niveau de l'entreprise, (Société anonyme, Société à responsabilités limitées) qui regroupe elle plusieurs établissements. La loi sur le statut des entreprises et la loi concernant les sociétés commerciales fixent les modalités d'une cogestion qui s'applique plutôt aux domaines économiques et financiers. Le Conseil de Surveillance en est le principal organe.

B) Système juridique en vigueur, projet de loi

Deux lois en vigueur régissent l'ensemble des activités de cogestion. Une troisième est à l'étude.

a) La loi du 21 mai 1951, "accordant aux salariés le droit de cogestion dans les conseils de surveillance et les comités directeurs des entreprises minières et sidérurgiques" (MBG), appelée communément "Montan-Mitbestimmung" ou participation qualifiée.

b) La loi du 11 octobre 1952, concernant le statut de l'entreprise (Betriebs-Verfassungsgesetz, BVG). Cette loi a été complétée et révisée en janvier 1972.

c) Le projet de loi sur le droit de cogestion paritaire des travailleurs, présentée par le gouvernement fédéral en février 1974.

Reprenons ci-dessous, de façon résumée, la présentation de ces trois lois:

a) Loi du 21 mai 1951 sur la cogestion dans les mines et la sidérurgie. Cette loi s'applique à toute entreprise occupant plus de 1000 personnes. Il existe 3 organes bien distincts (Voir tableau No. 7 page 56).

- Le Conseil de Surveillance, constitué sur une base paritaire, comprend 11 membres (ou 15 ou 21, selon la grandeur de l'entreprise), soit 5 représentants des actionnaires, 5 représentants des salariés et un onzième membre neutre. En général, les porteurs de parts proposent le président du Conseil et les représentants des travailleurs présentent la candidature d'un membre neutre. Tous les membres du Conseil ont les mêmes droits, obligations et responsabilités.

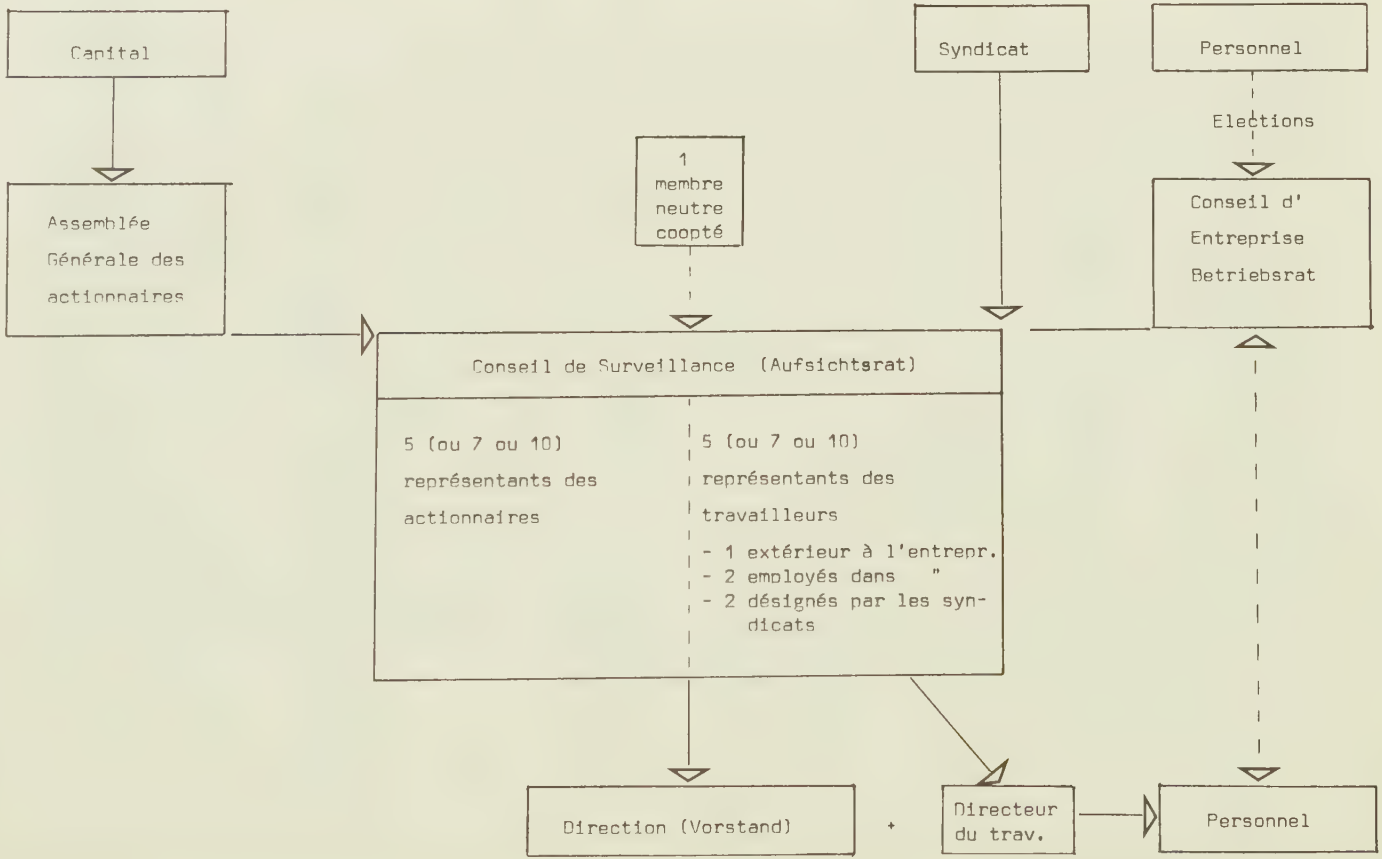
  Les représentants des actionnaires sont désignés par l'Assemblée Générale de ceux-ci alors que les représentants des travailleurs sont désignés par le Conseil d'Entreprise et la Centrale syndicale. Celle-ci a droit à 2 représentants syndiqués et un non syndiqué.

  Le Conseil de surveillance a pour fonction principale:

  . de désigner les membres de la Direction
  . de contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise.

  Un Directeur du Travail, remplissant les fonctions de responsable des questions de personnel, est nommé au Comité de Direction par le Conseil de surveillance. La Délégation ouvrière peut s'opposer à la nomination d'un candidat.

Tableau No. 7 STRUCTURES DE COGESTION PARITAIRE EN RFA Loi de 1951



- Le Comité de Direction
  Désigné par le Conseil de Surveillance, ce comité regroupe les membres de la Direction, ainsi que le Directeur du Travail.

- Le Conseil d'Entreprise
  Il regroupe tous les délégués élus par l'ensemble du personnel de l'entreprise. Nous reprendrons l'énumération de ses tâches lorsque nous parlerons de la loi sur l'organisation des entreprises de 1972.

b) Loi du 15 octobre 1952 et du 15 janvier 1972, sur le statut de l'entreprise 1). Inspirée de la précédente, cette loi ne prévoit pas la parité au sein du Conseil de surveillance (Voir présentation schématique au tableau No. 8, page 60). Elle complète la législation en vigueur dans les sociétés de capitaux. La loi ne prévoit pas la présence des fonctionnaires syndicaux au sein du Conseil et il n'existe pas de Directeur du Travail.

Cette loi est principalement orientée vers la protection du salarié dans deux domaines essentiels:

- celui de la sécurité de l'emploi,
- celui des conditions de travail et de la protection à la place de travail.

Elle s'applique à toute entreprise du secteur privé qui occupe au moins 5 travailleurs. En particulier, elle énonce:

- les modalités de l'organisation de l'entreprise,
- les garanties, droits et fonctions du Conseil d'Entreprise,
- les fonctions et droits des syndicats.

Cette loi est particulièrement complète pour tout ce qui touche le Conseil d'Entreprise. Celui-ci est composé de délégués désignés, pour chaque unité de production, par l'ensemble du personnel (Betriebsrat). S'il existe plusieurs unités de production, il y aura un Conseil d'Entreprise par unité. Des délégués de chaque Conseil forment alors un Conseil Central.

L'employeur est tenu de maintenir un dialogue permanent avec les membres du Conseil d'Entreprise. Quant aux fonctionnaires syndicaux, ils ont le droit de visite dans l'entreprise et peuvent participer aux séances du Conseil d'Entreprise.

Dans les grandes lignes, le champ d'activité du Conseil d'Entreprise est le suivant:

- questions sociales, discipline des travailleurs, horaires de travail, principes généraux pour les congés,

- réglementation concernant la protection contre les accidents et les maladies professionnelles,

---

1) Le texte de cette loi a été traduit en langue française. Il peut être obtenu au Bureau International du Travail, à Genève. Edition avril 1972.

- forme, organisation et gestion des services sociaux,
- composition du salaire dans l'entreprise, notamment fixation des critères de rémunération,
- questions touchant aux structures des postes de travail, aux conditions de travail et au déroulement des opérations,
- questions de personnel: ensemble de la politique d'embauche, plan d'emploi, principes d'appréciation du personnel, etc..
- formation professionnelle, plein droit de codécision pour l'exécution des programmes de formation.

Il est entendu que toutes ces activités sont soit gérées paritairement, soit proposées par l'une des parties (Conseil d'Entreprise ou employeur). En cas d'entente impossible, les parties font alors appel à un office de conciliation extérieur à l'entreprise.

Cette loi va très loin dans les détails et donne un réel pouvoir de codécision ou de consultation à l'ensemble des travailleurs. Nous n'en retiendrons ici qu'un seul exemple en citant les articles No. 111 et 112 de la loi.

Article 111. Transformations de l'entreprise

L'employeur est tenu, dans les entreprises qui occupent en règle générale plus de vingt travailleurs ayant le droit de vote, de fournir au conseil d'entreprise en temps opportun des renseignements détaillés sur les transformations prévues dans l'entreprise qui peuvent avoir des répercussions défavorables sur le personnel ou sur une partie importante de celui-ci et d'examiner avec lui lesdites transformations. Sont considérés comme transformations de l'entreprise au sens de la première phrase:

1. La réduction des activités et la fermeture de l'entreprise ou de parties importantes de celle-ci.
2. Le transfert de l'entreprise ou de parties importantes de celle-ci.
3. La fusion avec d'autres entreprises.
4. Les modifications profondes affectant l'organisation de l'entreprise, les objectifs de celle-ci ou ses installations industrielles.
5. L'introduction de méthodes de travail et de procédés de fabrication entièrement nouveaux.

Article 112. Compromis sur les transformations de l'entreprise; plan social.

(1) Si l'employeur et le conseil d'entreprise parviennent à un compromis au sujet d'une transformation de l'entreprise, le compromis fera l'objet d'un procès-verbal et sera signé de l'employeur et du conseil d'entreprise. La disposition qui précède est également applicable à tout accord au sujet de la compensation ou de

l'atténuation des effets défavorables sur le plan financier qu'entraînerait pour les travailleurs la transformation d'entreprise envisagée (plan social). Le plan social a les effets d'une convention d'entreprise.

(2) Si les parties ne parviennent pas à un compromis au sujet de la transformation d'entreprise envisagée ou à un accord sur le plan social, l'employeur ou le conseil d'entreprise pourra solliciter la médiation du président de l'office du travail du Land (Canton). Si ladite médiation n'est pas sollicitée ou si la tentative de médiation échoue, l'employeur ou le conseil d'entreprise pourra faire appel à l'organisme de médiation. A la demande du président de l'organisme de médiation, le président de l'office du travail du Land prendra part aux négociations.

(3) L'employeur et le conseil d'entreprise devront normalement soumettre à l'organisme de conciliation des propositions tendant à éliminer les divergences de vues sur le compromis et le plan social. L'organisme de conciliation tentera de concilier les parties. Lorsque la tentative de conciliation aboutit, un procès-verbal de conciliation sera établi et signé des parties et du président.

(4) En cas d'échec de la tentative de conciliation sur le plan social, l'organisme de conciliation tranchera la question concernant l'établissement d'un plan social. Ledit organisme devra tenir compte à la fois des intérêts des travailleurs intéressés, sur le plan social, et du bien-fondé de sa décision, sur le plan économique, en ce qui concerne l'entreprise. La décision de l'organisme de conciliation tiendra lieu d'accord entre l'employeur et le conseil d'entreprise.

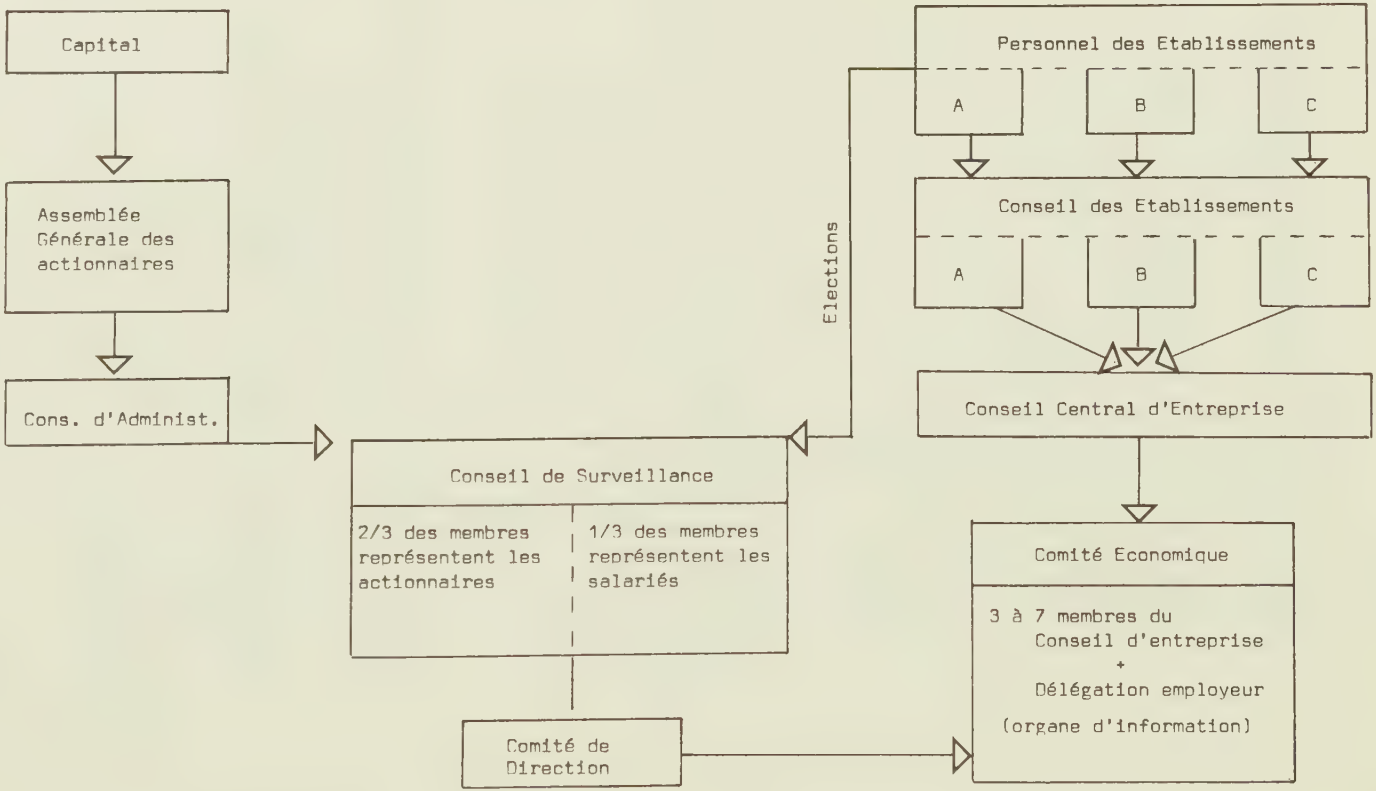
Enfin, chaque entreprise de plus de 100 travailleurs doit mettre en place un "Comité Economique", formé:

- pour l'employeur: de celui-ci ou de son représentant, assisté éventuellement de spécialistes,
- pour les salariés: de 3 à 7 membres désignés par le Conseil d'entreprise.

Ce comité a pour tâches essentielles d'examiner les questions économiques et financières et toute autre mesure ou tout autre projet qui peuvent toucher les intérêts des travailleurs occupés dans l'entreprise. Il se réunit une fois par mois. (Fin de citation).

On peut donc affirmer que la cogestion allemande est très institutionnalisée, et que, même si les salariés sont majorisés au sein du Conseil de Surveillance, leurs droits sont importants et leurs intérêts sociaux sérieusement défendus.

Tableau No. 8 STRUCTURES DE COGESTION DANS LES ENTREPRISES EN RFA Loi de 1972



c) Projet de loi sur la cogestion paritaire du 20.2.1974

Bien que ce projet n'ait pas encore été discuté, ni voté au Parlement, le Chancelier Willy Brandt souhaitait une entrée en vigueur de ladite loi au 1er janvier 1975. Pour illustrer l'importance économique de la cogestion en RFA, il nous a semblé opportun d'en esquisser à grands traits le contenu 1).

Ouvrons d'abord une parenthèse: en 1969, la centrale syndicale DGB présentait dans un mémoire important, sa conception de la participation. Cette conception est "globalisante", elle ne se limite pas à l'entreprise, elle veut embrasser toute la société, tout au moins la société économique. A cette époque, la DGB revendiquait une représentation paritaire dans toutes les chambres de commerce, de l'industrie et de l'agriculture. Cette conception a d'ailleurs fait boule de neige, les syndicats suisses s'en sont inspirés lors de réflexions précédant le dépôt de l'initiative sur la participation, en août 1971. Fermons cette parenthèse d'ordre politique en précisant que le gouvernement socialiste de M. Willy Brandt ne pouvait, à la suite des fermes positions de la DGB, que proposer un système de cogestion paritaire, ambitieux, original, et tentant de ménager les appétits syndicaux et le niveau de vie du peuple ouest-allemand.

Revenons au projet de loi.

Reprenant les mêmes principes que ceux appliqués dans les mines et la sidérurgie, le Conseil de Surveillance serait composé d'un nombre égal de représentants des actionnaires et de représentants des travailleurs (dès 2000 travailleurs par entreprise).

- Les entreprises, employant de 2'000 à 10'000 salariés, auraient un Conseil de Surveillance de 12 membres; 6 membres actionnaires et 6 membres ouvriers dont quatre salariés de l'entreprise et deux représentants des syndicats.

- Les entreprises, employant de 10'000 à 20'000 salariés, auraient un Conseil de Surveillance de 16 membres et celles de plus de 20'000 salariés un Conseil de 20 membres.

Si, lors d'un scrutin, les voix s'équilibrent, il est prévu qu'au deuxième tour la voix du président sera prépondérante. La désignation de celui-ci est donc précisée avec beaucoup de détails dans le projet de loi. Les membres de la Direction seraient élus à la majorité des deux tiers des membres du Conseil de Surveillance.

Bien entendu, le patronat allemand, certains groupuscules fervents défenseurs de la lutte des classes, le parti libéral, et quelques économistes critiquent vivement ce projet. Divers modèles de

---

1) "La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise en RFA". Karl Fitting, Directeur Ministériel, Bonn, RFA, RSS, No. 12/74.

cogestion sont avancés; économie socialiste de marché et économie libérale de marché s'opposent. Le débat n'est pas achevé, la loi n'est pas votée. Nous verrons ci-dessous pour quelles raisons la cogestion allemande ne se limite encore, 30 ans après ses premiers pas, qu'à un modèle juridiquement presque parfait.

C) Evaluation critique de la cogestion allemande

Dès les débuts de la cogestion, toutes les institutions économiques du pays exprimèrent critiques et suggestions sur ce thème. De son côté, le gouvernement mit en place une commission, qui déposa en 1970 un rapport volumineux, le "Rapport Biedenkopf", du nom du professeur, président de la commission. Depuis lors, toutes les discussions au sujet de la participation gravitent autour de ce document. Nous tenterons, dans les lignes qui suivent, de faire ressortir les principaux points positifs et négatifs de la cogestion 1).

Parlons d'abord des points positifs:

Grâce aux institutions de cogestion - le Conseil de Surveillance et le Conseil d'Entreprise - la pensée patronale, surtout chez les jeunes dirigeants, a été confrontée à une nouvelle dimension: on ne pense plus seulement en termes de finance et de marché, mais, de plus, en terme de sécurité de l'emploi, d'émancipation du salarié, de droit à l'information et de conditions humaines de travail. "L'homme au centre de l'économie", tel est le slogan des syndicats.

Comme en Suède, mais par un autre cheminement, les représentants des partenaires sociaux cherchent à maintenir la complémentarité entre ces deux facteurs de production: le capital et le travail, ceci dans le but principal de maintenir la paix sociale dans le pays, d'assurer le plein emploi et de favoriser l'expansion allemande, tant sur le territoire national qu'à l'étranger.

Considérant l'état de l'appareil économique ouest-allemand en 1945, et ce qu'il est devenu aujourd'hui, force nous est de constater qu'il s'est développé de manière extraordinaire. Il est certain que la volonté commune de redressement a été très importante et que la cogestion a permis la satisfaction de besoins matériels et sociaux essentiels.

Cependant, le développement de la cogestion a été favorisé également par une situation économique nationale et internationale sans précédent. Dans la sidérurgie et les charbonnages, les grandes mutations ont pu se réaliser "en douceur", le plein emploi étant assuré. Dans les années 1970, l'Allemagne comptait environ trois millions d'ouvriers étrangers. De plus, le traditionnel esprit de développement international a favorisé l'expansion de très grandes entreprises, à la pointe du progrès technologique.

---

1) "Mitbestimmung im Unternehmen; Anmerkungen zum Bericht der Mitbestimmungskommission", Biedenkopf, K.H. Unternehmertagung 1970, Schriftenreihe der Landesverteidigung der Industriellen Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalens e. V.; cahier 28 Düsseldorf 1970.

On peut donc se poser plusieurs questions: que deviendrait la participation si, comme le souhaite la DGB (Centrale syndicale), l'économie était de plus en plus soumise à une centralisation soit étatique, soit syndicale ?

Que deviendrait la paix sociale si une sérieuse et prolongée récession se réinstallait en Allemagne ? Comment réagiraient les salariés à l'égard des Conseils de Surveillance paritaires, en cas de crise ou en cas d'inflation ?

Certaines réponses nous sont déjà données par l'exemple de ce qui se passe au sein du Conseil de Volkswagen: ouvrons une parenthèse sur ce sujet 1).

Le capital de VW appartient pour 40 % à l'Etat. De ce fait, les représentants du personnel et des actionnaires au Conseil de Surveillance sont soit des administrateurs désignés par des ministères socialistes, soit des délégués syndicaux. Malgré une très forte diminution des exportations de voitures et des ventes sur le marché national, ce conseil a consenti des augmentations de salaire. A fin 74, le déficit annuel de VW se montait à 600 millions de DM 2).

Que se passera-t-il maintenant si:

- ces augmentations vont être annulées par le jeu de la réduction des horaires ?
- des postes de travail vont être supprimés ?
- les moyens financiers font défaut pour relancer une politique de diversification ?

Dans ces 3 cas, quelle sera la position du Conseil de Surveillance et du Comité de Direction élu par les administrateurs ?

Comme on le constate, l'entreprise cogérée ou l'entreprise traditionnelle se trouvent confrontées aux mêmes problèmes conjoncturels. En d'autres termes: un médecin au chevet d'un malade grave ne peut hésiter. Plusieurs médecins au chevet d'un seul malade hésiteront.

Quant aux points négatifs, nous nous référerons au rapport de la Commission Biedenkopf. Bien que les conditions du développement de la participation en Allemagne soient fondamentalement différentes de celles de la Yougoslavie, on peut faire ressortir un certain nombre de remarques identiques:

- très rapidement les délégués au sein des organes de cogestion acquièrent une mentalité de technocrates. Ils s'éloignent, morale-

---

1) "Les amères expériences de Volkswagen", Service de Presse SDES, Genève, 6.2.75

2) "Volkswagen à la dérive", Claude Haenggli, Feuille d'Avis de Neuchâtel, 8.1.75

ment et physiquement très rapidement du milieu de leurs collègues électeurs. Ce mouvement est accentué par le fait que l'employeur doit rémunérer des employés qui se consacrent à plein temps aux activités du conseil d'entreprise: de plus, les délégués sont rééligibles.

- La grande masse des salariés"fait confiance" aux délégués. Une statistique démontre que 27% des salariés sont syndiqués. Par contre 87% des membres des conseils d'entreprise sont membres d'un syndicat 1). Comme en politique, l'homme de la rue reste passif, émet quelques critiques gratuites et délègue tacitement tous ses pouvoirs de citoyen, ou de salarié, aux professionnels de la participation.

- Conséquence de ce que nous venons de lire: la puissance syndicale est de plus en plus forte. Le pouvoir économique et social se concentre sur une minorité de personnes, dont les idéaux se rattachent souvent à un parti politique.

- La mise en place de la cogestion paritaire ne peut se faire que par une série de lois très précises, complétées au fil des ans par une jurisprudence compliquée. Cette bureaucratisation va étouffer l'esprit de la participation, lui enlever son aspect "sportif" et, surtout, empêcher le salarié de maîtriser la portée réelle de ses droits et de ses avantages. Conséquence: la majorité des salariés ne comprennent pas le fonctionnement des mécanismes de cogestion: celle-ci reste l'apanage d'une minorité.

- Enfin, dernier point important: comme en Yougoslavie, on pensait que la cogestion permettrait d'assurer un développement harmonieux de l'économie, certaines entreprises "appuyant" le développement d'autres. Il n'en est rien. La cogestion a encore accentué le degré d'appartenance des représentants des salariés. L'égoïsme d'entreprise, surtout en période de récession, réapparaît.

De volumineux rapports présentent en détail d'autres critiques, d'ordre politique, économique et financier. Nous nous limiterons ici à ce qui a été dit dans ce paragraphe et nous conclurons en reprenant ce qui a déjà été souligné dans le paragraphe sur l'autogestion: la cogestion contribue largement à faire confondre les intérêts des travailleurs et de leurs représentants e t ceux de l'employeur ou de la direction. Nul doute, comme le précisait une phrase du rapport Biedenkopf: "l'idée d'un contrôle de la puissance économique ne peut servir à justifier l'institution de la participation."

---

1) Etude du Dr. Wolfgang Peter (page 61)

CHAPITRE IV

SITUATION GENERALE DE LA PARTICIPATION LEGALE EN SUISSE

(Etat à fin 1975)

La Suisse est certainement l'un des pays où la participation est vécue de façon particulièrement intense,

- que cela soit dans le cadre des institutions politiques aux échelons fédéraux, cantonaux ou communaux,

- que cela soit au sein de centaines d'associations professionnelles, culturelles, militaires ou sociales,

- que cela soit au sein des entreprises qui, pour la plupart, vivent selon les principes de la paix du travail.

La documentation sur le thème de la participation en Suisse est très abondante. Dans les pages qui suivent nous ferons souvent allusion à divers documents importants, qui présentent de façon fort complète l'état général de la participation.

Donc, afin d'éviter la répétition d'une nouvelle étude sur ce thème, nous nous limiterons dans ce chapitre à présenter, comme suite logique du Chapitre III, la situation de la participation en Suisse depuis le dépôt, en août 1971, d'une initiative demandant une modification de la constitution fédérale et qui concerne la participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises.

1. Les faits et les documents

C'est en août 1971 que l'Union Syndicale Suisse (ci-après dénommée: USS), l'Association Suisse des Salariés Evangéliques et la Confédération des Syndicats Chrétiens (ci-après dénommée CSC) déposèrent le texte d'une initiative populaire, signée par 162'000 citoyens. Cette initiative demandait qu'une nouvelle disposition soit ajoutée dans la Constitution fédérale à l'article 34 ter, 1er alinéa, lettre b.

La teneur exacte de la nouvelle disposition serait libellée ainsi:

"La Confédération a le droit de légiférer: ...

(lettre b bis) ... sur la participation des travailleurs et de leurs organisations aux décisions dans les entreprises et administrations".

L'initiative contenait une clause de retrait.

Deux ans plus tard, le 27 août 1973, Monsieur le conseiller fédéral Brugger, Chef du département de l'Economie Publique, présenta publiquement un message concernant un contreprojet d'arrêté sur la participation des travailleurs.

Par ces deux événements politiques de portée nationale, le thème de la participation était porté devant l'opinion publique. En effet, en quelques mois, l'homme de la rue, l'entrepreneur, le salarié se mirent à découvrir "la participation", ses particularités, ses multiples aspects et ses innombrables applications.

Dans les lignes qui suivent et tout au long de ce chapitre, nous tenterons donc brièvement de faire le point sur cette question tout en nous limitant à l'essentiel.

Ainsi, par exemple, parmi la multitude de documents à disposition, nous nous arrêterons sur un texte important, "Le Message du Conseil Fédéral à l'Assemblée Fédérale concernant le projet d'arrêté fédéral relatif à l'initiative populaire sur la participation et à un contreprojet, du 22 août 1973".

Nous jugeons que ce document et ses annexes sont particulièrement complets, car sa rédaction a nécessité de multiples travaux et enquêtes. Que l'on en juge.

En 1972, quelques mois après le dépôt de l'initiative des Syndicats, le Conseil Fédéral chargea l'Office Fédéral de l'Industrie, des Arts et des Métiers (ci-après dénommé OFIAMT), de réunir les éléments nécessaires à l'élaboration d'un message concernant la participation.

L'OFIAMT mit en place un plan de recherches de renseignements et d'avis impressionnant. Dans les grandes lignes, la procédure fut la suivante:

- Exposé de l'OFIAMT sur l'origine et l'évolution de l'idée de la participation (du 18 août 1972).
- Circulaire du 6 septembre 1972, demandant aux cantons, communes, partis politiques et associations économiques d'exprimer leur avis sur l'initiative (Délai de réponse au 15 janvier 1973).
- Elaboration d'un questionnaire destiné aux Administrations publiques (Délai de réponse au 30 octobre 1972).
- D'où, "Rapport du 18 décembre 1972 sur la participation dans les Administrations cantonales et urbaines et dans les entreprises de transports et de communications de la Confédération".
- D'entente avec la Société Suisse d'Etudes de Marché, une vaste enquête, menée auprès de quelque 550 entreprises, permit la rédaction d'un important rapport sur la participation dans l'Economie privée (30 novembre 1972).
- Enfin, l'ensemble de ces études autorisa la rédaction du Message Fédéral du 22 août 1973.

2. Les parties en présence

Dans ce paragraphe, nous analyserons l'attitude des principales institutions intéressées par une approche "légale" du problème de la participation. Nous étudierons donc les attitudes

A. des meneurs de jeu, les Syndicats,

B. d'un des représentants du capital, l'Union Suisse des Associations Patronales,

C. des Administrations publiques,

D. du Conseil Fédéral.

A. L'attitude des Syndicats

C'est le 16 mars 1971 que M. Ernest WUTRICH, conseiller national, Président de l'USS, M. Hans RIEDO, président de la CSC, et M. Max GRAF, président des Syndicats Evangéliques, présentèrent le projet d'initiative constitutionnelle à la presse. Par le dépôt de cette initiative, les syndicats se fixaient des objectifs particulièrement ambitieux, en particulier:

- Remettre en question la subordination du travail au capital.
- Aller plus loin que la signature et le respect de conventions collectives de travail en obtenant le même dialogue paritaire au niveau de la direction de l'entreprise.
- Lutter contre la concentration des entreprises, afin d'éviter que le pouvoir économique ne soit aux mains d'une minorité.
- Obliger la Confédération à adapter ses lois concernant les droits des travailleurs, le Marché commun préparant un nouveau statut des sociétés anonymes.

Désireux de limiter quelque peu les ambitions rédactionnelles de notre étude, nous conseillons au lecteur de se référer à deux textes que l'on peut considérer comme représentatifs de la position officielle des syndicats:

- Le premier texte rédigé par M. Benno HARDMEIER, secrétaire de l'USS, présente dans le détail les objectifs précisés ci-dessus, sans toutefois s'étendre sur certains aspects juridiques particulièrement complexes (Revue Syndicale Suisse, No. 12, décembre 1972).
- M. André Ghelfi, vice-président de l'USS, a présenté le 1er juin 1973, au 13e séminaire pédagogique de Chexbres, un exposé fort complet sur les notions, les formes et les objectifs de la participation (L'Educateur, revue hebdomadaire de la Société Pédagogique de la Suisse Romande, No. 32, du 26 octobre 1973, Imprimerie Corbaz, Montreux).

A l'étude de ces différents textes, nous nous permettons de conclure, quelque peu hâtivement peut-être, que les Syndicats suisses abordent le sujet sous deux aspects:

- l'un, traditionnel, celui de la lutte des classes,
- l'autre, institutionnel, "faisant passer" la participation par la mise en place de structures rigides, sorties de lois à créer ou à modifier.

B. L'attitude des associations patronales

Dès le dépôt de l'initiative syndicale, les associations patronales réagirent. D'emblée, il était précisé que:

- La Constitution fédérale est déjà complète quant à la participation, puisque l'art. 34 ter, alinéa 1, lettre b, stipule que "la Confédération a le droit de légiférer sur les rapports entre les employeurs et employés ou ouvriers, notamment sur la réglementation en commun des questions intéressant l'entreprise et la profession".
- La participation dite "fonctionnelle", où chaque collaborateur a son "mot à dire", pour toutes décisions concernant la conception, l'organisation et le contrôle de son propre travail, existe depuis longtemps en Suisse, et que rien ne s'oppose à progresser dans cette voie.

En 1972, dans un "Bréviaire sur la coopération des travailleurs en Suisse", l'Union centrale des Associations patronales résuma clairement sa position, non seulement en critiquant le projet d'initiative des Syndicats, mais surtout en brossant un tableau clair et complet de réalisations effectives: droits existants déjà, importance actuelle des comités d'entreprises, possibilités de coopération, méthodes modernes de direction, etc...

Reprenant partiellement le thème des syndicats sur la participation au niveau de l'entreprise, cinq associations faîtières de Suisse 1) signèrent le 1er février 1973, une "Convention en vue de développer la coopération des employés dans l'entreprise". Cette convention recouvre les principaux points suivants:

- notion et but de la coopération,
- coopération au poste de travail,
- représentation d'employés,
- création de commissions spéciales d'entreprises.

Par la signature de cet accord, les Associations patronales et deux "Unions de travailleurs" s'engageaient ouvertement sur le chemin de la participation, mais criaient bien haut leur refus de suivre les syndicats quant à la représentation institutionnelle des travailleurs dans la direction des entreprises.

---

1) Ces 5 associations sont: l'Union Centrale des Associations patronales suisses, l'Union Suisse du Commerce et de l'Industrie (VORORT), l'Union Suisse des Arts et Métiers (USAM), la Société Suisse des Employés de Commerce (SSEC), la Société Suisse des contremaîtres.

C. L'attitude des administrations publiques

Le texte du projet d'initiative concerne également les administrations, ce qui ne simplifie pas, sur les plans politique et juridique, la mise en place d'une loi sur la participation.

En effet, la Suisse étant une démocratie, toutes les instances législatives (de l'Assemblée Fédérale aux 3'052 communes des 22 cantons) sont élues par le peuple. Quant au "pouvoir exécutif", aux gouvernements, leurs membres sont désignés par les élus du peuple, ou directement par les citoyens.

De plus, grâce à l'enquête de l'OFIAMT (voir paragraphe 1), le degré de participation entre les "gouvernants" et le personnel des administrations, est connu. Dans l'ensemble, les entreprises privées vont plus loin en ce qui concerne la participation fonctionnelle. Par contre, il est admis que dans les entreprises publiques, ainsi que les entreprises de transports et de communications, les avantages sociaux et matériels sont accordés avec une certaine générosité.

Ainsi, dans le rapport sur "Les avis exprimés par les cantons, les communes, les partis politiques et les associations économiques au sujet de l'initiative sur la participation" (OFIAMT, mai 1973) toutes les associations représentant les communes, les villes ou les entreprises parapubliques se sont opposées à l'initiative syndicale. De plus amples avis concernant cet aspect complexe de la participation sont exprimés dans le "Message du Conseil Fédéral" aux pages 101 à 115.

D. L'attitude du Conseil Fédéral

Dès le lancement de l'initiative, au printemps 1971, le Conseil Fédéral adopta une prudente politique d'approche de la question. Par l'intermédiaire de l'important appareil de l'OFIAMT, le Département de l'Economie publique tenta de réunir une importante documentation (voir paragraphe 1, page 66). Après avoir pris l'avis de toutes les institutions et analysé les résultats des diverses enquêtes, le Message aux chambres fédérales, document de plus de 200 pages, fut rédigé et présenté à la presse en août 1973, deux ans après le dépôt de l'initiative.

Le Conseil Fédéral, dans les conclusions de son message, proposait le rejet de l'initiative et présentait un contreprojet ayant la teneur suivante:

Article 34 ter, 1er alinéa, lettre b bis

"La Confédération a le droit de légiférer:... sur une participation appropriée des travailleurs, qui sauvegarde les possibilités de fonctionnement et une gestion économique de l'entreprise".

D'emblée on remarquera que par ce contreprojet, le Conseil Fédéral

- cherchait à respecter les principes du droit constitutionnel en se limitant à des termes généraux,
- évitait d'introduire le principe de la participation dans le cadre des administrations,
- tranquillisait les représentants du capital et des propriétaires d'entreprises par la formule magique du texte du contreprojet,
- ne heurtait pas de front les défenseurs de l'initiative.

Les observateurs pensent aussi que cette prudente attitude du Gouvernement est due à plusieurs facteurs. Tout d'abord la volonté du Conseil Fédéral d'adopter une attitude commune, donc collégiale, en face de la question de la participation. Puis, de persuader les responsables syndicaux de retirer l'initiative, et enfin, en cas d'échec, de laisser le peuple souverain se prononcer sur 3 variantes possibles, soit:

- Le vote en faveur de l'initiative syndicale.
- Le vote en faveur du contreprojet.
- La négation des deux projets, c'est-à-dire la revalorisation de l'article 34 ter, alinéa 1, lettre b de la Constitution (cité à la page 68).

Cette politique d'attente et de prudence, déjà adoptée pour la mise en place de la loi sur la prévoyance sociale (2e pilier) a un grand avantage: celui de laisser le champ libre aux partenaires sociaux pour, à l'amiable, progresser ensemble vers une participation équilibrée et harmonieuse. Nous verrons, sous chiffre 4, comment les partenaires accueillent ce contreprojet du Conseil Fédéral.

3. Un peu de terminologie ou "De quoi parlons-nous ? (Exemples suisses)

L'étude des diverses positions des partenaires (voir paragraphe 2) laisse apparaître souvent une difficulté: celle d'unifier le vocabulaire découlant de l'idée de participation.

Avant d'adopter pour notre étude une nomenclature unifiée, il semble intéressant d'aborder brièvement ce que couvre le terme "participation" selon les parties en présence.

Ainsi, dans ce paragraphe 3, nous aborderons l'étude de l'idée de participation de quatre instances différentes:

A. Celle de l'USS, l'un des 3 syndicats responsables du lancement de l'initiative.

B. Celle de l'Union Centrale des Associations patronales suisses.

C. Celle de la Fédération des Coopératives Migros.

D. Celle du Conseil Fédéral.

A. Le modèle de l'Union Syndicale Suisse

La Revue Syndicale Suisse de décembre 1972 présente in extenso le rapport déposé au Congrès de l'USS à St - Gall par M. Benno Hardmeier. A la lecture de ce document, on remarque que le modèle de l'USS se divise en deux parties:

a) La participation dans l'entreprise, qui recouvre les domaines d'application suivants:

- Base: Loi-cadre, stipulant des prescriptions minimales
- Création obligatoire de commissions pour toute entreprise occupant 500 personnes et davantage
- Informations très complètes dispensées par les Directions
- Droit de consultation pour l'embauche, les promotions, les mesures disciplinaires
- Recherche de solutions lors de licenciements collectifs ou de réduction de la durée du travail
- Droit de codécision dans toutes les institutions sociales (Gestion paritaire).

b) La participation aux décisions économiques et financières, qui recouvre les domaines d'application suivants:

- Base: Loi-cadre et révision du Code des Obligations (Droit des sociétés)
- Nécessité de répartir équitablement les sièges au Conseil d'Administration des SA
- Egalité des représentations en droits et en obligations mais avec certaines exceptions en ce qui concerne les représentants du travail:
  . responsabilité solidaire seulement entre représentants du travail
  . limite à une certaine somme lors de versements de dommages et intérêts
- Tantièmes des représentants du travail versés à un fonds de formation.

En conclusion de ce paragraphe, l'USS insiste sur une participation paritaire du travailleur à l'organe suprême de l'entreprise. Il n'est donc pas proposé, par exemple,

- de participation aux fruits de l'activité de l'entreprise (participation financière),
- de participation à la mise en place de techniques de gestion modernes et efficaces telles que, par exemple, le contrôle de gestion, la politique globale du personnel, le travail enrichi ou la direction participative par objectifs.

B. La nomenclature de l'Union Centrale des Associations patronales suisses

Si nous nous penchons à nouveau sur "Le Bréviaire" de cette institution, on y trouvera la définition suivante:

Suivant le degré d'influence que les travailleurs peuvent exercer sur le processus de décision dans l'entreprise, la participation, plus justement qualifiée de coopération au sein de l'entreprise, est nommée:

- droit à l'information;

- droit de consultation;

- droit de participation (ou de codécision):
  dans ce cas, le degré de l'influence exercée sur la décision finale diffère s'il s'agit d'un

  . droit de participation minoritaire,
  . droit de participation paritaire,
  . droit de participation majoritaire;

- droit d'autodétermination:
  pour un problème spécifique de l'entreprise et qui s'exerce sans contrôle formel de l'employeur.

En ce qui concerne les possibilités de coopération, l'Union Centrale fait une distinction entre:

- la participation en-dehors de l'entreprise

  . la législation du travail: Code des Obligations, Loi sur le travail;

- la coopération à l'intérieur de l'entreprise, soit celle

  . de l'individu à sa place de travail et à sa tâche,
  . des commissions de personnel (coopération par mandat),
  . des groupes de travail spécifiques (team),
  . des institutions communautaires de travail qui résultent des méthodes de direction modernes.

Enfin, l'Union Centrale se prononce pour un élargissement de la participation financière, pour autant que celle-ci

- ne compromette pas l'avenir de l'entreprise,

- ne soit pas considérée comme le seul stimulant pour activer la participation des travailleurs.

C. Une optique originale et réaliste, celle de la Fédération des Coopératives Migros

A plusieurs titres, il paraît fort intéressant de suivre l'idée de la participation de la plus importante entreprise de distribution en Suisse (4 mia de SFr. de CA, 30'000 collaborateurs, 850'000 coopérateurs).

Déjà en 1940, Gottlieb Duttweiler remet son entreprise à ses clients, qui deviennent ainsi propriétaires et coopérateurs. Dix ans plus tard, dans les "thèses de l'année 1950", le fondateur de Migros précise le fond de sa pensée puisqu'il souhaite que "tous les collaborateurs soient égaux sur le plan humain avec la nécessité d'efficience et de discipline".

En 1970, la Fédération lança une campagne d'information à l'occasion du lancement de la "M-Participation". Dans une plaquette remise à chaque employé, il est expliqué avec clarté, et chiffres à l'appui, ce que recouvre le terme participation à Migros.

Dans les grandes lignes, la notion de participation se retrouve à quatre niveaux différents:

a) celui des structures coopératives

Des comités coopératifs élus, des assemblées de délégués, des Conseils d'Administration, décident de l'avenir de l'entreprise. A ce niveau, on peut donc parler de "démocratie économique".

b) celui de la gestion de l'entreprise (participation fonctionnelle)

Au niveau des dirigeants, le "management par objectifs" exige des collaborateurs des efforts soutenus, mais chaque travailleur, grâce à la M-Participation, est tenu au courant des résultats de l'activité de l'ensemble de la coopérative. De plus, les collaborateurs sont informés quant aux objectifs à atteindre à long terme (fin 1980).

c) celui de l'intéressement aux résultats de l'entreprise

Enumérons ici brièvement les principes du système de la M-Participation introduit le 1er janvier 1971 et pour une durée d'essai de 3 ans.

Chaque collaborateur reçoit à son entrée en fonction, une part de Fr. 2'500.-- (part proportionnelle pour le personnel temporaire). S'il quitte l'entreprise après 3 ans d'activité, le collaborateur peut se faire rembourser la part de Fr. 2'500.--. S'il quitte avant le délai de 3 ans, tout droit à la M.-Participation est perdu.

A la fin de chaque exercice, chaque collaborateur reçoit une "prime chiffre d'affaires", basée sur le pourcentage d'augmentation annuelle du chiffre d'affaires de détail de l'ensemble des coopératives Migros. Le pourcentage minimal est fixé à 5 %.

Un réglement, valable pour la période de 3 ans, stipule les diverses modalités de la M-Participation.

Enfin, il est admis que la M-Participation a deux aspects essentiels:

- l'un, quelque peu négatif, puisqu'elle est considérée comme une prime de fidélité,
- l'autre, positif, puisque chaque membre du corps social de Migros connaît l'évolution de la Fédération, et que la "prime chiffre d'affaires" 1) est versée sans distinction d'appartenance ou de hiérarchie,

d) celui du dialogue avec les syndicats (la participation sociale)

Les relations de Migros avec la FCTA 2), syndicat membre de l'USS, ont toujours été excellentes. Les conventions collectives de travail sont progressistes et la paix du travail a toujours régné dans les multiples entreprises de la Fédération.

D. Les définitions du Conseil Fédéral (Précisées dans le Message du 22 août 1973, pages 5 à 7)

Selon le degré d'intensité de la participation, le Conseil Fédéral distingue trois échelons:

- le droit à l'information, c'est-à-dire le droit de se faire renseigner sur les faits qui, de l'avis de l'employeur, sont décisifs pour l'entreprise. Dans ce cas, l'information peut suivre la décision;
- le droit de consultation, c'est-à-dire le droit d'être entendu et de participer aux discussions avant que l'employeur ne prenne une décision. Ce droit est complété par le droit de proposer et le droit de réclamer;
- le droit de co-décision; le travailleur peut participer directement au processus de la prise de décision. Il est mentionné les termes de participation minoritaire, paritaire ou majoritaire.

Les définitions apportées ont pour principal avantage d'être claires et simples même si elles ne se recoupent pas avec celles avancées par les syndicats.

Enfin, signalons que les rédacteurs du Message ont tenté de tenir un vocabulaire commun aux langues française et allemande. En effet, le terme "co-gestion" fort utilisé en France, n'a pas d'équivalent en langue allemande. Par contre:

- Mitbestimmung signifie : participation (aux décisions)
- Mitspracherecht signifie : consultation (avant une décision)
- Mitentscheidung signifie : codécision (ou cogestion)

---

1) A la fin de 1971, les collaborateurs de Migros ont reçu une prime-chiffre d'affaires de Fr. 337.50, soit le 13,5 % de Fr. 2'500.--. A fin 1972, le taux s'élevait à 13,7 %, à fin 1973 à 12,9 %, et à fin 1974 à 11,7 %.

2) FCTA = Fédération Suisse des Travailleurs du Commerce, des Transports et de l'Artisanat.

4. Les débats parlementaires et la situation à fin 1975

En engageant la lutte sur le terrain politique, les centrales syndicales prirent un grand risque: celui de voir leur projet sérieusement mis en pièces par les élus issus d'autres milieux sociaux et économiques.

Tout au long de l'année 1974, aux sessions des chambres fédérales d'été et d'automne, les parlementaires eurent à discuter plusieurs propositions combattant soit le projet de texte initial, soit le contreprojet du Conseil Fédéral.

Ce n'est que le 26 septembre 1974, après un vote serré (90 voix contre 86) que le Conseil National se déclarait en accord avec un texte constitutionnel adopté par l'autre chambre, le Conseil des Etats.

Ainsi, en votation populaire - le 21 mars 1976 - au texte proposé par les centrales syndicales

"La Confédération a le droit de légiférer sur la participation des travailleurs et de leurs organisations aux décisions dans les entreprises et administrations",

sera opposé le texte adopté par les chambres fédérales

"La Confédération a le droit de légiférer sur une participation des travailleurs au niveau de l'exploitation, qui soit appropriée et sauvegarde les possibilités de décision et une gestion économique de l'entreprise. Seuls les travailleurs occupés dans l'exploitation peuvent exercer les droits de participation découlant du premier alinéa".

Le peuple aura donc à se prononcer sur l'insertion de l'un de ces deux textes dans la Constitution. Une fois le vote réalisé, des commissions parlementaires auront à rédiger un projet de loi qui sera présenté pour discussion et approbation aux chambres fédérales.

Comme on le constate, les deux projets de textes s'opposent. De toutes façons, il faudra compter de nombreuses années avant que des résultats concrets soient visibles. De plus, depuis le débat parlementaire de 1974, la récession a également atteint la Suisse et les chambres fédérales auront à se préoccuper d'autres problèmes, en particulier celui de la revision de la loi sur l'assurance-chômage, et celui de l'adoption de la loi sur la prévoyance sociale et professionnelle.

En conclusion de ce chapitre, on peut affirmer que, même si l'initiative des syndicats a été quelque peu malmenée et qu'une loi ne verra le jour que dans plusieurs années,

- les milieux professionnels helvétiques ont pris conscience du problème essentiel de la participation,
- bien des entreprises se sont mises à chercher de nouvelles formes internes de participation,

- de multiples dialogues et réflexions se sont spontanément créés dans des milieux pourtant éloignés de l'économie et de l'entreprise.

Donc, même si les buts finals ne sont pas encore atteints, des pas importants ont été franchis, cela dans l'intérêt de tous les partenaires sociaux.

Remarque

Le texte original de cette étude était achevé à fin 1975, alors que l'impression du volume a été réalisée en mai 1976. Nous sommes ainsi en mesure de présenter ci-dessous les résultats du scrutin du 12 mars 1976 concernant la participation.

L'initiative syndicale (présentée à la page 65) a été refusée par 960'000 bulletins "non" contre 470'000 bulletins "oui".

Le contreprojet des chambres fédérales (présenté à la page 75) a été refusé par 973'000 bulletins "non" contre 433'000 bulletins "oui".

La participation au scrutin s'est élevée à 40 %.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nos buts, tout au long de cette première partie, sorte de mosaïque incomplète, ont été multiples: nous avons tenté de démontrer que la participation

- recouvre de vastes domaines, tant politiques qu'économiques ou sociaux, (voir tableau No. 9, page 80);

- s'applique sous des formes extrêmement variées selon les régions ou les pays, selon leurs traditions ancestrales, leur idéologie naturelle ou legale, leur comportement social;

- se heurte à des barrières parfois infranchissables.

L'Homme refuse souvent la réalité et préfère vivre dans le rêve d'une société meilleure, sans heurts, sans opposition. C'est oublier les réflexions que nous proposait PASCAL au début de cette première partie.

L'Etat et les lois, les multiples organismes défendant les multiples intérêts de multiples groupes socio-économiques subsisteront, voire se multiplieront. Il y a et il y aura encore pendant longtemps

SOLIDARITE ET/OU OPPOSITION
DES
INTERETS

entre l'Etat et les citoyens,
entre les producteurs et les consommateurs,
entre l'employeur et les salariés,
entre les citadins et les habitants des campagnes.

De même, il faut également dissiper au moins trois illusions, celles que le sociologue Michel Crozier surnomme

- la participation romantique: celle où l'on croit, avec nostalgie et idyllisme, que le même genre de vie communautaire que celle vécue par les lacustres ou les Masaï des plaines du Kilimandjaro est encore possible,

- la participation affective: celle où l'on tente de toucher l'affectivité ou certains sentiments, tels que, par exemple, le dévouement ou le nationalisme,

- la participation-cadeau: la participation ne peut se faire en sens unique. Crozier le précise avec beaucoup d'intelligence et, à la page suivante, nous n'avons pu résister à la tentation de lui emprunter quelques lignes de l'un de ses livres.

"LA PARTICIPATION-CADEAU"

Texte tiré de "La Société Bloquée", Michel Crozier,
Pages 81, 82 et 83. Editions Le Seuil-Politique, Paris 1971.

"Le patron qui octroie à ses employés le droit à la participation récolte toujours la même ingratitude de la part de ceux à qui il a cru faire un cadeau. Le personnel en général restera apathique ou ne se servira des droits qui lui ont été concédés que pour contrecarrer l'autorité du patron. Quant aux syndicats, leur engagement dans la cogestion ne leur rapporte que sarcasmes et difficultés de la part de mandants plus enclins à critiquer qu'à assumer des responsabilités. Seule la manipulation affective permet aux uns et aux autres de maintenir un climat acceptable et de transformer les échecs en demi-succès.

Pourquoi ? Tout simplement parce que la participation ne peut pas être un cadeau ou un avantage. C'est une charge parfois très lourde. Et il est naturel que des subordonnés auxquels on la propose ne manifestent à son égard qu'un enthousiasme très limité malgré la propagande dont ils sont l'objet.

Cette affirmation a beau être fondée sur de nombreux résultats de travaux sociologiques en France comme à l'étranger, elle surprend. Et pourtant, quoi de plus naturel ? Participer, c'est perdre de sa liberté, c'est perdre la situation favorable du critique confortablement à l'abri, c'est aussi prendre le risque de s'engager émotionnellement, c'est enfin se prêter à la contrainte d'autrui, à la contrainte du groupe ou de l'unité aux décisions desquelles on participe. Plus profondément peut-être, si l'on prend l'exemple d'une organisation, chacun accomplit son rôle à sa manière, avec ses habitudes, ses tours de main, ses pratiques personnelles, qui sont autant de secrets qui lui permettent de remplir son rôle à moindres frais. Ce capital, qui lui assure un minimum de liberté de manoeuvre, c'est ce qu'on lui demanderait d'engager dans la participation. Qui le ferait sans espoir de gain ? Qui risquerait un capital sans garanties sérieuses et sans chances de revenus ?

La participation, en fait, n'a de sens pour un subordonné que si on la lui paye en argent, en pouvoir, en chances pour l'avenir, car c'est quelque chose qui lui coûte affectivement et rationnellement.

Si l'on pense que la participation des subordonnés vaut la peine d'un tel investissement car l'organisation qui la tente en tirera de grands bénéfices, alors il faut être prêt à en payer un prix qui sera à la mesure des gains possibles. Mais, si l'on pense que les subordonnés n'ont pas grand'chose à offrir et qu'il ne faut les faire participer que pour leur faire plaisir ou parce que c'est la mode, ou parce qu'on pense que cela élèvera le moral, alors ce n'est pas la peine d'essayer, car on peut être sûr à l'avance de l'échec."

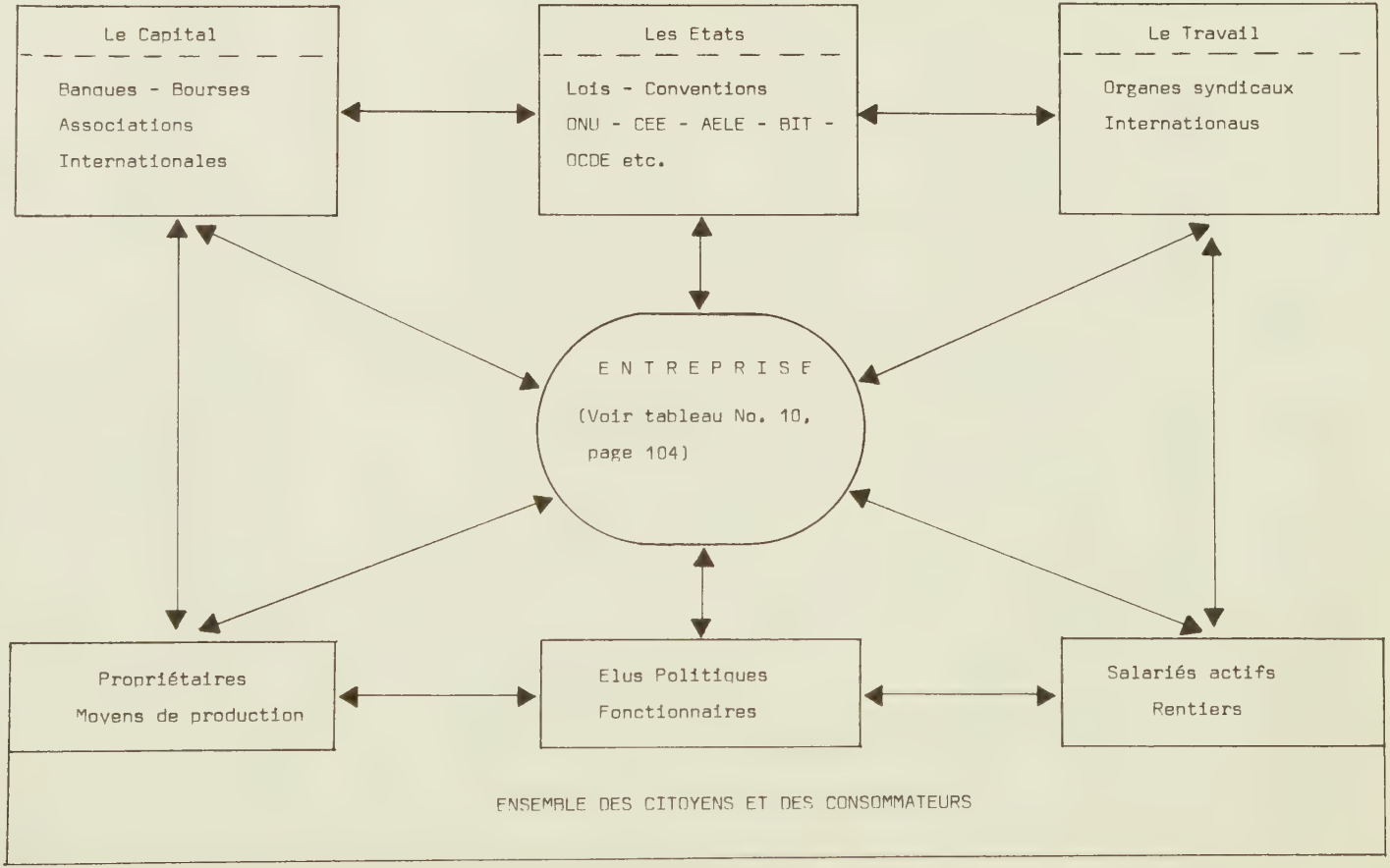
Dans la deuxième partie de cette étude, nous souhaitons développer un "Modèle global de participation" qui tienne compte des nombreuses contraintes et paradoxes ainsi que des puissants courants sociologiques qui viennent, de façon convergente, heurter chaque jour notre conscient et notre subconscient.

Nous espérons, par quelques réflexions et l'énuméré d'expériences vécues, dégager un courant d'idées qui, parmi d'autres, devraient

- atténuer les incompréhensions et l'irrespect entre "exploités" et "privilégiés", entre gens de la technostructure et, comme les nomme Daniel Chauvey, gens de la zérostructure,

- amener un style de relations garantissant un mieux-être matériel, professionnel et social.

TABLEAU No. 9 LES COMPOSANTES EXTERNES DU POUVOIR ET L'ENTREPRISE



DEUXIEME PARTIE

TECHNIQUES DE PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE

Grâce à la "prospective sociale", nous pourrons inventer une forme de planification plus humaine, plus clairvoyante et plus démocratique que toutes celles connues jusqu'à maintenant. En bref, nous pourrons transcender la technocratie.

Alvin TOFFLER, Le Choc du Futur

GENERALITES

FORMES DE PARTICIPATION ET POLITIQUE GENERALE D'ENTREPRISE

A la lumière des considérations générales présentées dans la première partie de cette étude, nous souhaitons pénétrer dans les différentes phases de la vie quotidienne de l'entreprise et analyser dans le détail comment certaines formes de participation peuvent être mises en place et apporter ainsi quelques changements aux attitudes des partenaires sociaux.

Cependant, afin de ne pas nous perdre dans un sujet déjà fort complexe, nous postulerons ici que ce que nous démontrerons s'applique essentiellement

- à des entreprises formées de deux partenaires principaux:

d'une part	et	d'autre part
l'employeur		l'employé
le patron		le salarié
la Direction		le Comité d'entreprise

- à des entreprises de moyenne grandeur, dont le nombre de collaborateurs peut varier entre deux cents et mille.

En guise d'introduction à cette deuxième partie et pour situer concrètement l'idée de la participation dans l'entreprise, nous présenterons

- sous chiffre 1: Les formes de participation
- sous chiffre 2: L'énumération des thèmes analysés dans les sept chapitres suivants.

1. Formes de participation dans l'entreprise

Vu de l'intérieur de l'entreprise, les responsables de la mise en place de méthodes de gestion participatives auront à se poser au moins 5 types de questions:

1. Quels sont les objectifs réels de la participation ?

2. A quoi participeront les partenaires ? A quels aspects de la vie de l'entreprise ? A tous ou seulement à certains ?

3. Sous quelles formes et à quel degré la participation sera-t-elle introduite ?

4. Qui participera ? Quels partenaires sociaux ?

5. Les partenaires sont-ils conscients de l'importance de l'enjeu, de la complexité des problèmes à résoudre ? Les conditions de base, indispensables pour assurer l'introduction de l'idée de la participation existent-elles ?

Première réponse: les objectifs de la participation

- Pour les propriétaires de l'entreprise
  - Adhésion du corps social à la finalité et aux objectifs de l'entreprise.
  - Assurance quant à la pérennité de la propriété et à la rentabilité des investissements.
  - Assumation des risques de manière plus sensée.
  - Climat de travail calme et relations sociales basées sur les principes de la négociation.
  - Meilleure motivation des salariés, ce qui augmente leur efficacité, donc améliore les résultats de l'entreprise.
- Pour les salariés
  - Meilleure identification à l'entreprise, d'où acceptation de rôles sociaux et économiques.
  - Diminution notable des risques d'insécurité de l'emploi, de fusion ou de fermetures rapides de l'entreprise.
  - Reconnaissance de leurs attentes, de leurs besoins et de leurs aspirations.
- Conséquences pour l'ensemble du corps social de l'entreprise
  - L'idée de négociation remplace peu à peu la méfiance, l'autoritarisme, la guerre du travail.
  - L'acceptation des temps difficiles est assumée par les partenaires en connaissance de cause.
  - Des liens de confiance et de respect s'établissent.
  - Une attitude commune peut, si nécessaire, se dégager vis-à-vis de pressions extérieures (concurrence par exemple).
  - Les responsabilités sont mieux définies.

PREMIERE CONSTATATION:	Toutes les actions, dans le domaine de la participation, sont interdépendantes

Deuxième réponse: les domaines de la participation

D'une manière générale, nous pensons être en mesure d'affirmer que la participation peut s'appliquer, naturellement à différents degrés, à l'ensemble des activités de l'entreprise, tant à celles d'exécution qu'à celles de conception. C'est ce que nous souhaitons démontrer dans cette étude: il suffit d'ailleurs de se référer à l'énumération des thèmes abordés tout au long des 7 chapitres de cette deuxième partie, (voir pages 84 et 85)pour en être convaincu.

DEUXIEME CONSTATATION:	La participation peut s'appliquer à l'ensemble des activités de l'entreprise, par étapes successives

Troisième réponse: degré d'intensité de la participation 1)

- Le droit à l'information: c'est le droit des salariés (directeurs, cadres, employés) d'être mis au courant à temps et objectivement de tous les événements, données et décisions importantes qui les concernent.
- Le droit à la consultation: c'est le droit des salariés
  - d'être entendus avant que ne soient prises des décisions importantes au sein des organismes de l'entreprise,
  - de présenter des suggestions aux organes de l'entreprise,
  - de répondre à des sondages ou enquêtes organisés dans l'entreprise,
  - de prendre part à des délibérations lors d'assemblées générales ou au sein de groupes de travail.
- Le droit de codécision (ou cogestion): c'est le droit des salariés ou de leurs représentants, de sanctionner par un vote les délibérations relatives à l'entreprise, ceci dans le cadre d'institutions réunissant les deux partenaires sociaux. On parle de participation
  - minoritaire, si l'un des partenaires dispose de moins de la moitié des voix,
  - majoritaire, si l'un des partenaires dispose de plus de la moitié des voix,
  - paritaire, si chacun des partenaires a le même nombre de voix.
- L'autogestion (gestion autonome par un seul partenaire), stade ultime de la participation, permet à l'ensemble des travailleurs d'autogérer tout ou partie des activités d'une entreprise (Exemple: Caisse de retraite autogérée).

---

1) Adaptation d'un texte présenté par la Société pour le Développement de l'Economie Suisse "Participation, cogestion, qu'en est-il en Suisse ? Genève 1975.

- On peut également faire une distinction entre
  - la participation légale, celle qui se base sur une ou plusieurs lois, et
  - la participation contractuelle, qui se base sur une convention collective.

TROISIEME CONSTATATION:	Dans une même entreprise, l'intensité de la coopération des salariés peut varier d'un domaine à l'autre. On ne peut donc réduire la participation à un système uniforme intégré dans une loi rigide.

Quatrième réponse: individus et groupes intéressés à la participation

La participation peut être sollicitée sur les plans suivants:

- au niveau de l'individu, fonctionnellement, à son poste de travail. Comme chaque individu a son caractère, de l'ambition, de l'initiative, des compétences, des intérêts, il peut participer à son propre développement,
- au niveau des groupes de travail. Favorisé par la DPO, le travail enrichi ou d'autres modes de gestion, chaque individu a la possibilité de participer aux décisions, d'être informé, d'informer, d'être formé, de former.

  Dans ce genre de relations, on parlera de participation fonctionnelle.
- au niveau des Comités d'entreprises ou des commissions. Sachant qu'il n'encourt aucun risque en participant à une activité représentative du corps social, chaque individu peut favoriser le règlement de différends ou améliorer les relations humaines et contractuelles au sein de l'entreprise.

  Dans ce genre d'activités, on parlera de participation institutionnelle, qui peut être:
  - immédiate, si l'intéressé peut individuellement et sans intermédiaire, voter, discuter, suggérer,
  - médiate, si l'intéressé a délégué ses droits à des représentants (secrétaires patronaux ou syndicaux, membres d'un Comité d'entreprise)

QUATRIEME CONSTATATION:	L'ensemble du corps social (entité juridique) ou chaque individu, de façon autonome, peut accéder à une forme de coopération.

Cinquième réponse: conditions préalables pour que l'idée de la participation soit perçue et mise en application

- Perception due:
  - à l'accès aux courants d'idées sociologiques présentés par les mass-medias,
  - aux pressions extérieures à l'entreprise: Etat, lois, associations syndicales et professionnelles, etc.,
  - aux personnes qui militent au sein des organisations des partenaires sociaux,
  - à l'exemple d'entreprises d'avant-garde ou d'un système politique global réussi,
  - à des événements extraordinaires (Mai 1968).
- Volonté des partenaires de changer les relations dans l'entreprise.
- Prise de conscience quant à la disparition de certaines valeurs traditionnelles, de certains privilèges, de certaines habitudes.

CINQUIEME CONSTATATION:	L'introduction de la participation est une oeuvre complexe, qui exige beaucoup de temps, de tâtonnements, de recherches. Succès et échecs peuvent se suivre. Il n'existe donc aucune recette particulière.

2. Présentation des thèmes analysés dans la 2e partie

Nous avons vu, tout au début de la première partie, que les entreprises ont un rôle économique et un rôle social. Pour assurer ces rôles, elles doivent atteindre un certain nombre de buts, qui peuvent être, selon la finalité de chacune et par exemple:

- de produire et de transporter des matières premières,
- de transformer des matières premières en produits semi-finis ou finis,
- de construire des machines,
- de distribuer des biens de production ou de consommation courante,
- de vendre ou de louer un ou plusieurs services.

Chaque entreprise se comporte, pour atteindre ces buts, en fonction de principes, de règles, de procédures et de directives regroupées au sein d'une

POLITIQUE GENERALE D'ENTREPRISE

Celle-ci se subdivise en différentes sous-politiques s'appliquant à des domaines divers et dont les principaux sont:

- Les structures de l'entreprise, soit les fondements juridiques de celle-ci, les relations entre partenaires sociaux, les domaines touchés par la participation.

  Au Chapitre V, ce thème sera analysé sous le titre: "Structures et participation".

- La finalité, la vocation de l'entreprise; en d'autres termes, ce que produit l'entreprise, ce qu'elle vend ou distribue ou transforme. Sans objectifs, la finalité ne pourra être respectée. Ceux-ci devront donc être définis, mesurés, contrôlés.

  Au Chapitre VI, ce thème sera abordé sous le titre: "Avantages et limites de la direction participative par objectifs".

- La planification financière, aussi bien les recettes et les dépenses que les problèmes touchant aux investissements, aux liquidités, à l'indépendance vis-à-vis des instituts financiers.

  Au Chapitre VII, nous présenterons un texte consacré aux prévisions financières et au contrôle de gestion.

- Les modalités concernant la répartition des risques et des résultats (Pertes et Profits) réalisés par l'activité de l'entreprise.

  Au Chapitre VIII, ce thème sera abordé sous le titre: "Quelques aspects de la participation financière".

  Dans ce même Chapitre, nous analyserons un autre aspect de la politique générale, celui de la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis du personnel qu'elle emploie, ceci vu principalement sous l'angle de la sécurité matérielle et des assurances sociales (maladie, accidents, retraite, etc..).

- Les méthodes de travail ou de production, le style de relations au poste de travail, les conditions de travail.

  Au Chapitre IX, ce thème sera abordé sous le titre: "Conditions de travail, enrichissement des tâches, relations socio-professionnelles".

- L'information et le perfectionnement professionnel

  Au Chapitre X, ce thème sera abordé sous le titre: "Information et formation".

Par la description, parfois détaillée, de certaines techniques de gestion, par l'énumération d'exemples pris dans des entreprises de Suisse romande ou d'ailleurs, nous espérons convaincre le lecteur que certaines formes d'application de la participation sont non seulement possibles, mais peuvent répondre à certaines attentes essentielles, telles que, en particulier:

- la mise en valeur de la personnalité;

- la satisfaction intellectuelle au travail.

Ainsi, tout au long de cette deuxième partie, notre intention est de développer un

"MODELE GLOBAL DE PARTICIPATION"

dont les composants devraient toujours être en mesure de s'adapter aux principes de la participation.

CHAPITRE V

STRUCTURES ET PARTICIPATION

Dans la petite entreprise, les relations entre le patron et ses quelques ouvriers ou employés sont faites de contacts permanents et étroits. Perpétués au fil des ans, favorisés par la compréhension mutuelle des intérêts de chaque partenaire, ces contacts aboutissent à des rapports de confiance qui rendent inutile toute forme de participation dite institutionnelle.

Par contre, dès que l'entreprise compte quelques centaines de collaborateurs, souvent dispersés dans divers lieux de travail, la mise en place de structures favorisant les relations entre partenaires sociaux devient indispensable. C'est pourquoi, tout au long de ce chapitre, nous analyserons:

au paragraphe 1 : les structures favorisant la participation institutionnelle;

au paragraphe 2 : les structures favorisant la participation fonctionnelle;

au paragraphe 3 : les structures indispensables aux relations contractuelles et à la participation financière.

Le développement de ces trois paragraphes nous permettra de résumer nos propositions sur un tableau intitulé "Modèle Global de Participation".

1. Structures favorisant la participation institutionnelle

Toute idée de participation exige que, au niveau des organes de l'entreprise, définis par la loi, se créent des structures permettant le dialogue entre, par exemple, actionnaires et dirigeants, secrétaires syndicaux et salariés, représentants du "capital" et délégués du "travail". Cependant, avant d'aborder la mise en place de structures permettant ce dialogue, il nous a semblé opportun d'analyser brièvement quelques aspects juridiques des organes de la société anonyme et des associations de salariés.

A. Les structures de la composante du capital dans l'entreprise

Les lois suisses prévoient, dans la troisième partie du Code des Obligations (ci-après CO), l'application de règles très précises concernant les différents organes des sociétés commerciales (CO, articles 552 à 926). Parmi les centaines d'articles consacrés

au fonctionnement de la société anonyme 1) (ci-après SA), nous remarquons que certaines règles peuvent soit favoriser la participation, soit limiter celle-ci, soit l'interdire. Désireux de ne retenir que les éléments nécessaires à notre étude, nous nous sommes permis de présenter ces remarques sous une forme simplifiée.

a) Les membres fondateurs (Art. 629 du CO)

Ils jouent le rôle de pionniers: après avoir eu l'idée de la création d'une société, ils rédigent un projet de statuts et lancent une campagne permettant au public de souscrire des actions (exemple d'une SA à capitaux cotés en bourse). Selon l'article 634, une assemblée constitutive réunit les membres fondateurs et les souscripteurs. Très souvent d'ailleurs, les fondateurs sont par la suite les seuls souscripteurs, donc les seuls actionnaires.

b) Les actionnaires (Art. 660 et suivants du CO)

L'actionnaire, après avoir "libéré" une ou plusieurs actions, a droit, à la fin d'un exercice, à une part du bénéfice net, nommé dividende. En cas de dissolution de l'entreprise, il a également droit à une partie du produit de liquidation. Sa présence aux délibérations de l'assemblée générale est garantie et il peut obtenir toutes les informations qu'il souhaite sur les comptes d'exploitation et de pertes et profits de la SA.

Les actions peuvent être définies de multiples façons. En général on peut distinguer:

- celles qui sont nominatives: elles portent le nom de l'actionnaire et sont rarement cotées en bourse;
- celles qui sont "au porteur" et qui sont cotées en bourse. Ces actions changent souvent de propriétaires;
- celles qui sont réservées à une minorité d'actionnaires. Par exemple, seuls sont propriétaires d'actions les membres fondateurs ou les membres d'une famille, ou des corporations de droit public;
- celles qui sont réservées aux salariés d'une entreprise. Certaines entreprises favorisent l'accès à la propriété d'actions 2);
- enfin, signalons aussi que, à l'extrême, un actionnaire peut posséder théoriquement la quasi-totalité des actions et deux autres actionnaires posséder chacun une seule action. Cette SA sera légalement valable puisque la loi suisse prévoit que trois actionnaires suffisent pour former une société.

---

1) Relevons ici que les règles s'appliquant aux institutions des sociétés anonymes sont très proches de celles réservées aux sociétés coopératives.

2) Voir notice page 21, "La participation à la propriété".

c) L'assemblée générale des actionnaires (Art. 698 et suivants du CO)

Réunie au moins une fois par an, cette assemblée permet aux actionnaires de faire usage de leur droit de vote. Celui-ci n'est pas forcément proportionnel au nombre d'actions, le réglement de la SA (Art. 692 du CO) précisant: "La société peut toutefois limiter, dans les statuts, le nombre de voix attribué au porteur de plusieurs actions".

Donc, à l'assemblée générale, les actionnaires peuvent en particulier adopter et modifier les statuts, nommer les administrateurs et les contrôleurs, approuver les comptes de bilan et d'exploitation, déterminer l'emploi du bénéfice et révoquer les administrateurs, les contrôleurs, voire les dirigeants de la société (Fondés de procuration ou de pouvoir).

d) Le Conseil d'Administration (Art. 707 et suivants du CO)

Organe favorisant les relations entre les actionnaires et l'entreprise, le Conseil peut être composé d'une ou plusieurs personnes; seule condition: l'administrateur doit posséder au moins une action. Dans bien des SA, les actionnaires sont tous administrateurs, voire dirigeants de l'entreprise. Ainsi, une seule personne, ou un groupe de personnes, peut cumuler trois types de fonctions: actionnaire, administrateur, fondé de pouvoir.

En général, les Conseils d'Administration sont désignés selon le principe de la cooptation et peuvent se composer d'actionnaires majoritaires, de personnalités du monde économique ou financier, de délégués des entreprises publiques ou parapubliques. Fréquemment, un des administrateurs occupe la fonction de Directeur général de la société. A notre connaissance, rares sont les Conseils qui ont réservé un ou plusieurs sièges à des administrateurs représentants les salariés, même si ces derniers possèdent des actions en nombre important.

e) La Direction de l'entreprise, ou gérance (Art. 713 et suivants du CO)

Selon l'article 713, rien n'empêche les membres de la Direction (fondés de pouvoir) d'être soit associés aux travaux du Conseil, soit de devenir membre du Conseil (seules conditions: posséder au moins une action et être "élu" par l'assemblée générale).

L'article 717 du CO précise: "Les statuts ou le règlement peuvent autoriser l'assemblée générale ou l'administration à confier tout ou partie de la gestion et la représentation à un ou plusieurs administrateurs (délégués), ou à des tiers qui ne sont pas nécessairement actionnaires (directeurs)".

Quant à l'article 726 du CO, il contient certaines clauses concernant la révocation des dirigeants: "L'administration peut révoquer en tout temps les comités, délégués, directeurs, ainsi que tous fondés de procuration et mandataires nommés par elle. De même, elle peut en tout temps suspendre dans l'exercice de leurs fonctions les fondés de procuration et mandataires désignés par l'assemblée générale; elle convoquera alors immédiatement cette dernière".

En d'autres termes, les postes de direction peuvent donc être occupés, par exemple, par

- un actionnaire majoritaire (administrateur-délégué)
- un actionnaire minoritaire (administrateur-délégué)
- un salarié ne possédant aucune action, et qui n'est lié que par un contrat de travail (fondé de pouvoir).

Dans tous ces cas, il revient au Conseil d'Administration, ou à l'Assemblée générale, le droit de nommer et de révoquer les membres de la Direction.

f) Les contrôleurs des comptes (Art. 727 du CO)

Cette fonction de contrôle ne peut être occupée ni par un administrateur, ni par un salarié de l'entreprise. Par contre, un ou plusieurs actionnaires peuvent contrôler les comptes, et en principe, ces fonctions sont déléguées à des instituts spécialisés (Fiduciaires par exemple).

Ce rapide survol de quelques aspects juridiques des organes des SA, nous permet déjà de tirer quelques informations importantes liées au thème de cette étude. Nous constatons en effet que:

- l'actionnaire jouit d'une protection excellente quant aux capitaux qu'il a confiés à la SA;
- paradoxalement, et à moins qu'il ne soit actionnaire majoritaire, le responsable de la gestion de l'entreprise (tout comme les autres fondés de pouvoir) peut être soumis à des sanctions immédiates, telles que, entre autres, le relèvement de ses fonctions (Art. 726 du CO);
- le contrôle légal des comptes ne peut être confié à une délégation des salariés ou des fondés de pouvoir. Cela n'empêche pas l'entreprise de mettre en place des méthodes de contrôle efficaces et participatives. Nous reverrons ce point dans la suite de notre étude;
- les salariés, qu'ils soient fondés de pouvoir ou employés, peuvent aisément devenir actionnaires, donc administrateurs. La loi permet la réalisation de multiples formes de participation à la propriété, d'autant plus que l'on peut imaginer un système où le nombre d'actions ne donne pas un droit de vote proportionnel (exemple: 10 actions donnant droit à une voix).

Par contre, la législation relativement libérale concernant les sociétés commerciales risque parfois de favoriser la confusion au sein des organes responsables de la marche de l'entreprise. En effet, comme déjà précisé plus haut, la même personne peut cumuler différentes fonctions importantes. Que se passe-t-il en cas de disparition de celle-ci (maladie grave, décès, etc.), si elle cumule les fonctions d'actionnaire majoritaire, d'administrateur et de dirigeant de l'entreprise ?

Cette situation, relativement fréquente, peut être lourde de conséquences pour les autres actionnaires et les membres du corps social de l'entreprise.

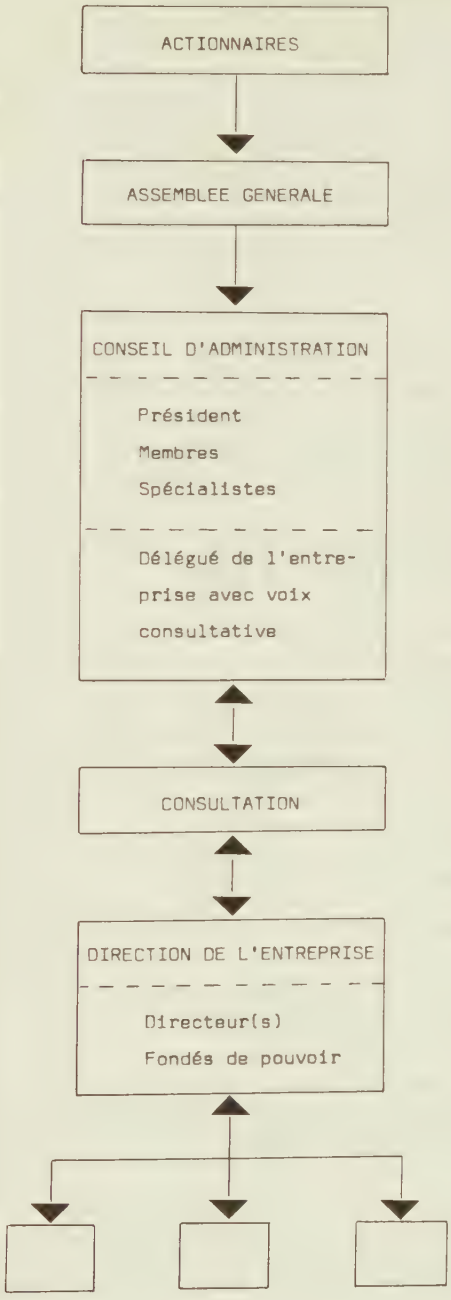
Pour définir un système de relations participatives entre propriétaires du "capital" et du "travail", il faut donc tenir compte de ces quelques remarques et préciser très clairement quelles sont les responsabilités et les rôles de chaque partenaire 1).

Dans le cadre du développement du "Modèle global de participation" et sans chercher ici à proposer une modification du CO, nous pensons qu'il serait bon d'adapter les structures de l'entreprise afin de favoriser les relations entre actionnaires et dirigeants: la participation s'établit déjà à ce niveau.

Présentée schématiquement, nous proposons une "hiérarchie" de la composante "capital" à la page suivante.

---

1) Voir également aux pages 19 et 20, le paragraphe consacré à "La composante Capital".

ORGANES	COMMENTAIRES
	

Désigne les membres du Conseil d'Administration.

Composition: les membres du Conseil ne devraient pas être dirigeants (Directeurs) de l'entreprise.

Par exemple:
Délégué désigné par les cadres supérieurs de l'entreprise. Favorise la consultation et l'information entre le Conseil et la Direction.

Contacts informels entre le Conseil et les dirigeants de l'entreprise.

Hiérarchie de l'entreprise.
Participation fonctionnelle: DPO, contrôle de gestion, enrichissement des tâches.

B. Les structures de la composante du travail dans l'entreprise

Dans la première partie de cette étude, principalement au Chapitre III, intitulé "L'idée de la participation dans quelques pays d'Europe", nous avons pu remarquer les multiples formes que peuvent prendre les organisations de salariés. Dans certains pays, le taux de syndicalisation est élevé et les relations entre partenaires sociaux s'établissent essentiellement au niveau d'organismes nationaux. En Allemagne, des lois sur la cogestion sont très complètes et obligent les salariés à s'unifier et à désigner des membres siégeant dans les Comités d'entreprises. A l'opposé, le système suédois prévoit que toutes les relations entre partenaires doivent être fixées par des conventions collectives.

Pour ce qui concerne la Suisse 1), et nous nous limiterons à ce pays pour la suite de ce paragraphe, l'observateur constatera:

- que les lois ne prévoient pour ainsi dire aucune forme de participation institutionnelle;
- que, de plus en plus, les associations de travailleurs sont reconnues comme partenaire représentatif par les associations patronales.

Reprenons de manière un peu plus détaillée ces deux aspects particuliers de la participation des salariés dans les entreprises suisses.

a) Cas de participation obligatoire prévue par les lois

Si nous nous limitons au domaine touché par cette étude, nous ne retiendrons ici que deux cas. Le premier concerne la représentation du personnel au sein de Conseils de fondation ou de Comités de fonds de prévoyance. L'article 89 bis du Code Civil Suisse et l'article 331 du CO prévoyent que la représentation des partenaires sociaux sera proportionnelle, en nombre de délégués, à la contribution financière de chaque partie.

Le deuxième cas concerne la loi sur le travail 2), qui précise, à l'article 37, alinéas 1 et 4, que:

"Toute entreprise industrielle est tenue d'avoir un règlement d'entreprise".

"L'employeur peut soit convenir par écrit du texte du règlement avec une délégation librement élue par les travailleurs, soit l'établir seul après avoir entendu les travailleurs".

Les lois suisses sont donc relativement discrètes en ce qui concerne la représentation des salariés dans l'entreprise, ainsi que le fonctionnement des organes nécessaires à un dialogue entre partenaires sociaux.

---

1) Pour plus de détails, voir: "La nature juridique et le fonctionnement des commissions de personnel", Michel Maillefer, Stampfli & Cie, Berne, 1973.
2) Pour plus de précisions sur ce sujet, voir: "Commentaire de la loi fédérale sur le travail", Stampfli & Cie, Berne, 1971. (Pages 285 à 294).

b) Cas de participation prévue dans les conventions collectives de travail ou avec accord de l'employeur

Bon nombre de conventions collectives de travail (ci-après CCT), signées entre une organisation patronale et un ou plusieurs syndicats, ont favorisé la création de comités de salariés dans des entreprises où le taux de syndicalisation est élevé. Nous présenterons un exemple de cette forme d'organisation à la page 96 (Exemple A).

Dans les entreprises où les salariés ne sont pas affiliés à un syndicat, c'est souvent les employeurs qui ont lancé l'idée de la création d'une association d'employés. On peut distinguer deux types d'associations.

Dans le premier cas, l'employeur souhaite que le personnel s'organise et désigne des représentants. Une commission du personnel se crée, mais elle reste un "instrument" à la disposition de l'employeur. Celui-ci peut élaborer les statuts, participer à toutes les séances de la commission et utiliser cette dernière comme "véhicule d'informations". Si les règlements de la commission le prévoient, l'employeur peut dissoudre celle-ci. Cette forme d'organisation des salariés n'est, à notre avis, pas satisfaisante car, aussi bien dans le fond que dans la forme juridique, l'employeur ne considère pas les salariés, ou leurs délégués, comme un partenaire complet. Cependant, pour une entreprise qui n'a jamais pratiqué la coopération, ce style un peu particulier de relations peut aboutir, par la suite, à la création d'un organisme du même type que celui que nous présentons ci-dessous.

Dans le second cas, le personnel, sur l'initiative de l'employeur ou de quelques employés ou d'un syndicat, fonde une association autonome, régie selon les principes appliqués dans toutes les sociétés sans but lucratif (Bases légales: articles 60 et suivants du Code Civil Suisse). Nous présenterons sous lettre c), un exemple d'association où les salariés désignent leurs représentants à une Commission, se réunissent en Assemblée générale, gèrent par délégation leurs propres fonds, etc. (Exemple B). Cette forme de structures est, à notre avis, la plus satisfaisante; on relèvera, entre autres, les principaux avantages suivants:

- le partage des responsabilités entre partenaires sociaux est plus facile à définir lorsque chaque partie est indépendante;
- la négociation remplace peu à peu l'autoritarisme;
- la présence syndicale est laissée à la libre décision des salariés de l'entreprise;
- le personnel est à même de gérer de manière indépendante diverses institutions sociales, telles que assurances sociales, locaux de loisirs et de formation, logements, restaurant d'entreprise, etc.

c) Degré d'intensité de la participation

Sous lettres a) et b), nous avons vu que les salariés peuvent s'organiser de différentes manières. Comme il n'existe aucune loi en Suisse qui précise le fonctionnement des associations d'employés, les partenaires sociaux sont donc libres d'imaginer quantité de formes de participation institutionnelle. Toutefois, ce n'est pas seulement la forme juridique des associations qui est importante, mais surtout le degré d'intensité de la participation entre partenaires. Nous avons déjà parlé de cette question à la page 82, nous en reprendrons certains aspects au paragraphe 2 de ce Chapitre.

d) Exemples

Soucieux de rester dans des domaines concrets, nous avons jugé bon de présenter ci-dessous deux exemples d'organisations de salariés qui ont mis en place des structures favorisant la participation paritaire ou institutionnelle, ceci avec leur employeur.

Exemple A

Structures applicables dans des entreprises de même activité (métallurgie, arts graphiques, etc.) et où le taux de syndicalisation des employeurs et des salariés est élevé.

Bases:

Convention collective, valable pour une durée de quatre ans, renouvelable tacitement d'année en année, signée par:

- l'association patronale regroupant toutes les entreprises membres et
- l'association syndicale regroupant la majorité des salariés travaillant dans les entreprises.

Organes

- Dans le cadre de chaque entreprise:
  - Création d'une Commission paritaire d'entreprise, qui se compose de délégués patronaux et de délégués de travailleurs, les premiers désignés par la direction et les seconds élus par les travailleurs soumis à la convention (sous-entendu affiliés au syndicat national cosignataire). La Commission se réunit au moins une fois par trimestre.
- Dans le cadre du groupement des entreprises d'un canton:
  - Création d'une Commission paritaire centrale, formée d'une délégation du groupement patronal et d'une délégation du syndicat. Chaque délégation comprend dix personnes au plus. Les délégués se réunissent au moins deux fois par an.
  - Création d'un fonds paritaire, qui prend en charge les coûts concernant les activités d'intérêt commun aux membres, telles que formation professionnelle, information économique et sociale, collaboration aux frais d'étude et au fonctionnement d'institutions sociales.

Rôle des Commissions paritaires d'entreprises

- Elles ont pour tâche de promouvoir, dans un esprit de libre discussion et de collaboration, la compréhension mutuelle entre les parties; elles peuvent présenter des informations et des suggestions sur les questions générales ayant trait à l'organisation, à la rémunération et au rendement du travail, ainsi qu'au confort et au bien-être des travailleurs.
- Les Directions d'entreprise tiennent les Commissions paritaires d'entreprise au courant des circonstances économiques, générales ou particulières, qui peuvent avoir des répercussions sur les conditions ou l'organisation du travail, ou qui peuvent amener des mesures de chômage partiel ou de licenciement.
- Les différends ou conflits collectifs sont d'abord discutés en Commission d'entreprise. En cas de non règlement, le cas est soumis à la Commission paritaire centrale.

Rôle de la Commission paritaire centrale

- Etude des questions d'intérêt commun, telles que:
  - conditions générales de travail (modifications générales et partielles des salaires, durée du travail et modifications de l'horaire normal de travail, travail supplémentaire, vacances, jours fériés, service militaire, allocations familiales, assurances et autres mesures de prévoyance),
  - formation professionnelle,
  - interventions auprès des pouvoirs publics,
  - ententes avec d'autres organisations professionnelles,
  - participation de tous les travailleurs en cause à l'organisation professionnelle.
- Actions permettant de maintenir entre partenaires une paix du travail absolue.
- Informations réciproques en matière économique et sociale.

Arbitrage

Une procédure d'arbitrage permet de porter devant trois magistrats, désignés soit par un accord entre partenaires, soit par le Président d'un tribunal, tout conflit ou différend qui n'aurait pu être réglé dans les autres organes paritaires.

Exemple B

Structures applicables dans des entreprises dont les unités de production sont situées au même emplacement géographique. Faible taux de syndicalisation et employeur indépendant par rapport à une association patronale.

Bases:

Création d'une association du personnel; les membres fondateurs rédigent un projet de statuts qui sera adopté lors d'une assemblée générale constitutive.

Organes

- Réunion du personnel en assemblée générale annuelle, qui a les principales attributions suivantes:
  - . nommer les membres de l'organe d'exécution, la Commission du Personnel, ou Comité d'entreprise (en principe par élection au bulletin secret);
  - . discuter et approuver des rapports sur l'activité de la Commission et sur la situation des biens matériels et financiers gérés par ladite Commission.
- Commission du personnel ou Comité d'entreprise qui a pour buts de
  - . maintenir le contact et servir de lien entre la Direction de l'entreprise et le personnel
  - . concilier les intérêts de l'entreprise et du personnel
  - . gérer tous les biens matériels et financiers créés par l'apport des membres de l'association

Rôles principaux de l'Association du Personnel

- Collaborer sur le plan de l'entreprise à la solution des problèmes sociaux et économiques.
- Fixer la situation économique, sociale et professionnelle des employés par l'élaboration d'une convention interne, réglementant les conditions de travail.
- Favoriser le développement professionnel, intellectuel et social des employés, en collaboration avec d'autres organismes internes ou étrangers à l'entreprise qui poursuivent le même but.

Liens avec l'employeur

- Séances de travail communes, sur demande de l'un des partenaires.
- Signature d'une convention collective de travail.
- Création d'institutions sociales gérées paritairement.

Arbitrage

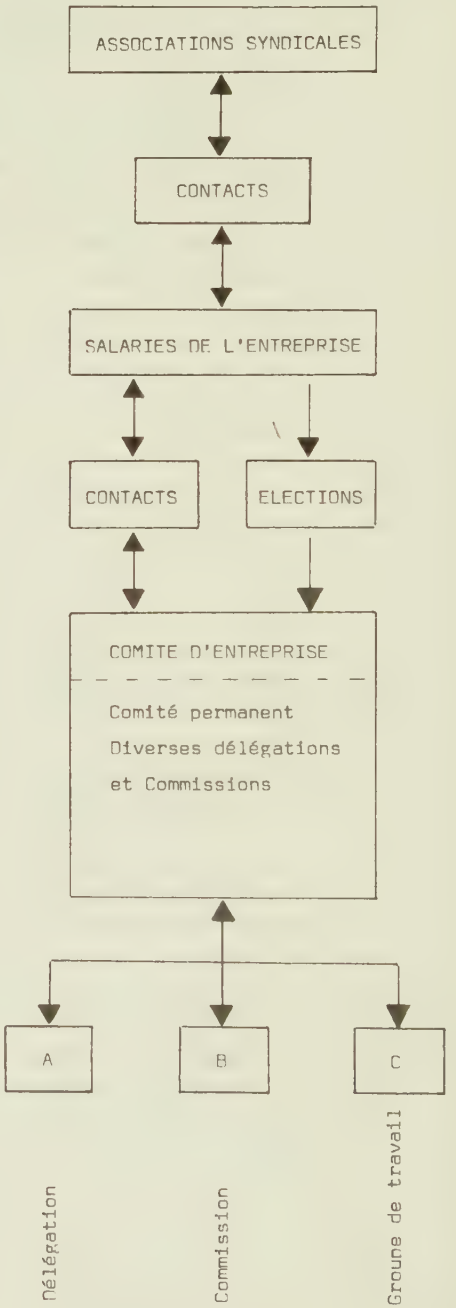
- Procédure interne à l'entreprise et, si nécessaire,
- même procédure que celle présentée dans l'exemple A.

e) Présentation d'un schéma

Dans le cadre du développement du "Modèle global de participation", il nous est donc apparu indispensable de proposer une structure de la composante "travail" s'adaptant à celle que nous avons définie pour la composante "capital". Tout en étant conscient que notre proposition n'a rien d'original et qu'elle pourrait prendre de multiples autres visages, nous présentons ci-après un schéma illustrant nos réflexions.

Voir tableau page suivante.

COMMENTAIRES	ORGANES
Selon les entreprises, il peut exister plusieurs syndicats	
La permanence est assurée par les secrétaires syndicaux	
Les salariés sont "organisés" en association autonome ou dans le cadre des syndicats	
Organe exécutif, partenaire de la Direction de l'entreprise et des syndicats. Quelques membres assurent la permanence dans le cadre d'un "Comité permanent". Les autres tâches spécifiques sont confiées à des délégations ou à des Commissions formées de membres du Comité ou d'employés spécialistes de certaines questions, désignés par le Comité ou l'assemblée des électeurs.	



2. Structures favorisant la participation fonctionnelle

Nous avons lu, tout au long des pages qui ont précédé ce chapitre, que les relations entre employeurs et salariés sont permanentes, mais souvent à sens unique. Directives, notices internes, règlements, fiche d'information sont autant de moyens mis à la disposition de l'employeur pour "faire passer" un message, un ordre. L'entreprise, soumise à ce style de relations sera certes disciplinée, voire dynamique et bien gérée; cependant, le jour où certaines difficultés apparaîtront - disparition de quelques cadres supérieurs, concurrence acharnée, politisation du personnel, etc. - le climat de l'entreprise se détériorera rapidement. Il est donc indispensable d'imaginer, pour chaque entreprise et selon ses particularités, un réseau de structures que nous situerons à trois niveaux.

Le premier, que nous venons d'analyser au paragraphe 1, est celui des structures de chaque partenaire social. Celles-ci doivent être organisées de façon à permettre une communication aisée entre "élus" et "électeurs", nous ne reviendrons pas ici sur cette question.

Le deuxième niveau concerne la participation à la vie technique et commerciale de l'entreprise. Ce domaine est très vaste et nous consacrerons quatre des Chapitres suivants à l'analyse de ce que nous nommerons la "participation au processus de décision". Soucieux d'être complet dans le développement de notre "modèle", nous présenterons à nouveau ces quatre techniques principales de participation fonctionnelle:

- La Direction Participative Par Objectifs, présentée au Chapitre VI.
- Le Contrôle de Gestion, présenté au Chapitre VII.
- L'Elargissement des tâches, présenté au Chapitre IX.
- Les Moyens de communication et de formation, présentés au Chapitre X.

Le troisième niveau concerne essentiellement:

- L'information sur les objectifs généraux de l'entreprise, sur la marche des affaires et sur les résultats financiers engendrés par l'activité de chaque membre du corps social.
- La consultation entre partenaires, avant de prendre des décisions concernant certaines questions touchant directement les intérêts des partenaires (sécurité de l'emploi, modification de la finalité de l'entreprise, changement de propriétaires, etc.).
- La codécision pour quelques aspects particuliers, tels que, par exemple, la répartition des profits engendrés par l'activité de l'entreprise, ou des modifications importantes de certains articles insérés dans les contrats collectifs.

Pour permettre le dialogue sur les plans de l'information, de la consultation et de la codécision, nous estimons nécessaire de créer un organe paritaire qui viendra ainsi compléter le "modèle".

Cet organe, que nous nommerons "Conseil d'Entreprise", se compose d'un nombre égal de délégués désignés par chaque partenaire social. Chaque partie est libre de désigner ses représentants; la désignation d'une personne extérieure à l'entreprise est possible.

La "composante Capital" désigne, par exemple:	La "composante Travail" désigne, par exemple:
Un délégué du Conseil d'Administration	Un ou deux membres désignés par le Comité d'Entreprise
Un délégué de la Direction	Un secrétaire "syndical"
Un secrétaire "patronal"	Un ou deux suppléants
Un ou deux suppléants	

D'un commun accord, d'autres délégués, comme par exemple un représentant désigné par une association de consommateurs, ou des spécialistes de questions sociales ou économiques, peuvent participer en observateurs à toutes les séances du Conseil d'Entreprise, ou à certaines seulement. Le contrôleur de gestion, si sa fonction existe, devrait également assister aux séances.

Comme ce Conseil est principalement un organe de consultation et d'information, il n'est pas nécessaire de rédiger un règlement d'application précis et complet. Il est plus important d'aborder cette étape dans les relations entre partenaires sociaux avec pragmatisme et prudence, ceci dans un climat de confiance et de compréhension.

Si ce Conseil se voit peu à peu confier des tâches de codécision, il est alors nécessaire de prévoir un organe d'arbitrage, du type de celui présenté dans l'exemple de la page 97. Nous estimons cependant que les questions nécessitant une "décision paritaire" - ce que l'on peut également présenter sous le terme de "cogestion" - doivent être limitées à des domaines très précis, touchant en particulier les conditions de travail. Cet aspect sera repris au paragraphe suivant et lors du développement du chapitre consacré à la participation financière.

3. Structures indispensables aux relations contractuelles et à la participation financière

Dans tous les pays industrialisés et surtout depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, les relations entre partenaires sociaux, concernant toutes les questions relatives

- à certaines conditions matérielles de travail, telles que horaires, vacances, système de rémunération, etc. et
- aux relations sociales, telles que assurances pour risques imprévisibles (maladie, décès, invalidité) ou risques prévisibles (vieillesse)

ont été établies grâce aux négociations. Celles-ci ont été protocolées dans des contrats nommés aussi conventions collectives de travail. Comme de nombreuses études ont été consacrées à ce thème de la négociation collective 1), nous nous bornerons à compléter le "Modèle" présenté à la page 104, et à le faire précéder de quelques commentaires.

- L'ensemble des questions touchant aux conditions de travail sont, une fois négociées et protocolées, placées sous la responsabilité de services chargés de faire respecter le contenu des accords. Dans la plupart des entreprises, c'est au service du personnel qu'incombe cette tâche, ou, au chef hiérarchique de chaque salarié. En cas de conflit ou si le cas nécessite une jurisprudence spéciale, une délégation des salariés sera amenée à intervenir.

- Il en est de même pour toutes les questions touchant aux assurances sociales. Selon le système de prévoyance choisi, ce sera le service du personnel ou un service juridique qui sera chargé de la gestion courante des assurances, si celles-ci ne sont pas conçues sur des bases paritaires. Nous reprendrons en détail cet aspect au chapitre VIII, lorsque nous aborderons la question de la participation financière et du bilan de sécurité sociale 2).

- Selon les entreprises, des locaux de détente et de restauration existent. Il est possible de les gérer de manière autonome, soit par l'employeur, soit par un comité de salariés. Il est également concevable de gérer paritairement ces institutions annexées à la vie économique de l'entreprise.

CONCLUSIONS DU CHAPITRE V

Tout au long de ce chapitre, nous avons construit un "Modèle global de participation" que nous présentons en guise de conclusion. Nous nous permettons d'attirer l'attention du lecteur sur le fait que d'autres systèmes de participation sont possibles ou ont déjà été mis à l'épreuve dans des entreprises soucieuses d'aborder l'avenir des relations sociales avec clairvoyance.

Tout au long des cinq derniers chapitres de cette étude, nous nous attacherons à reprendre la conception générale du modèle, en nous y référant souvent.

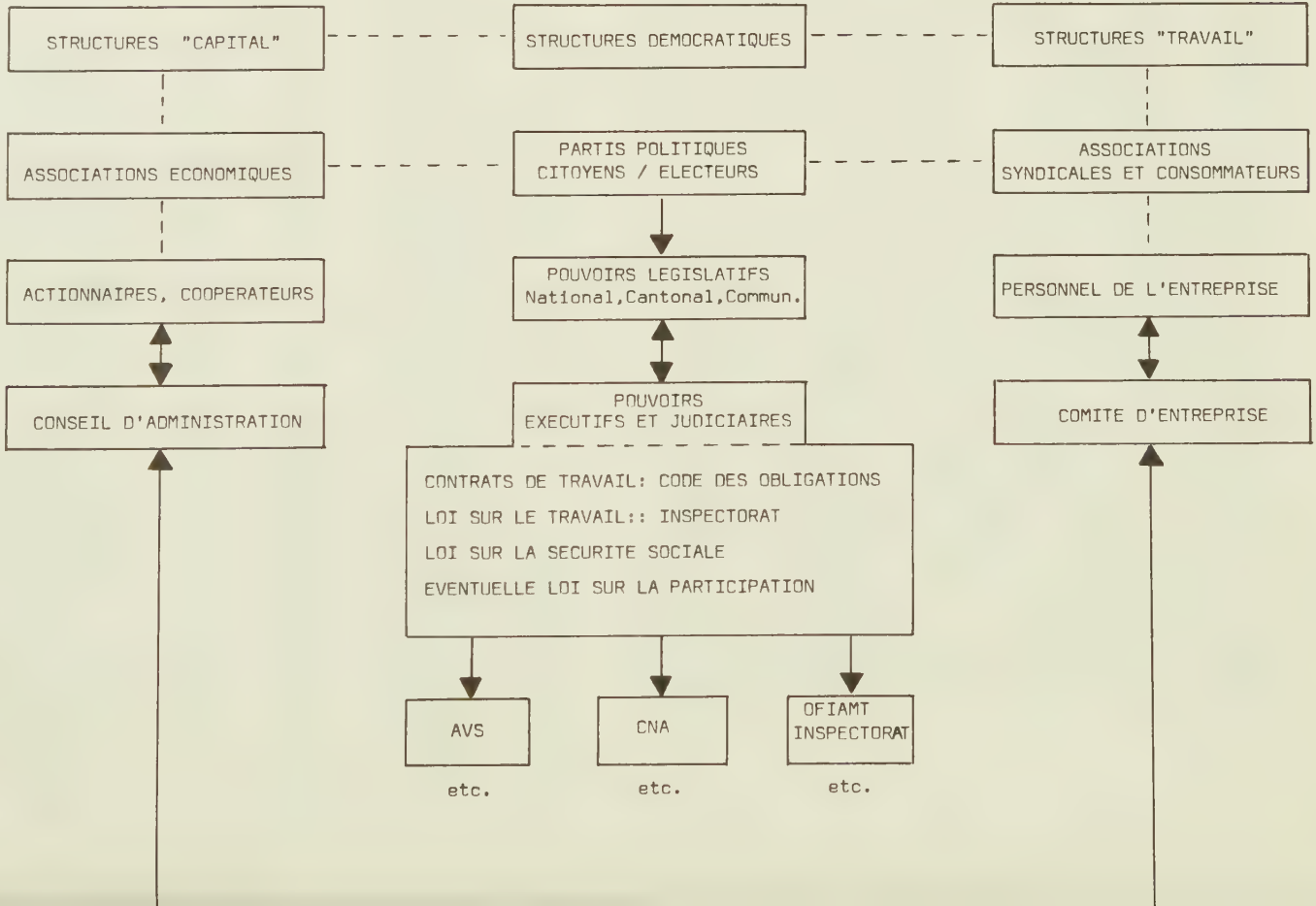
Annexe: Tableau No. 10 présentant le MODELE GLOBAL DE PARTICIPATION

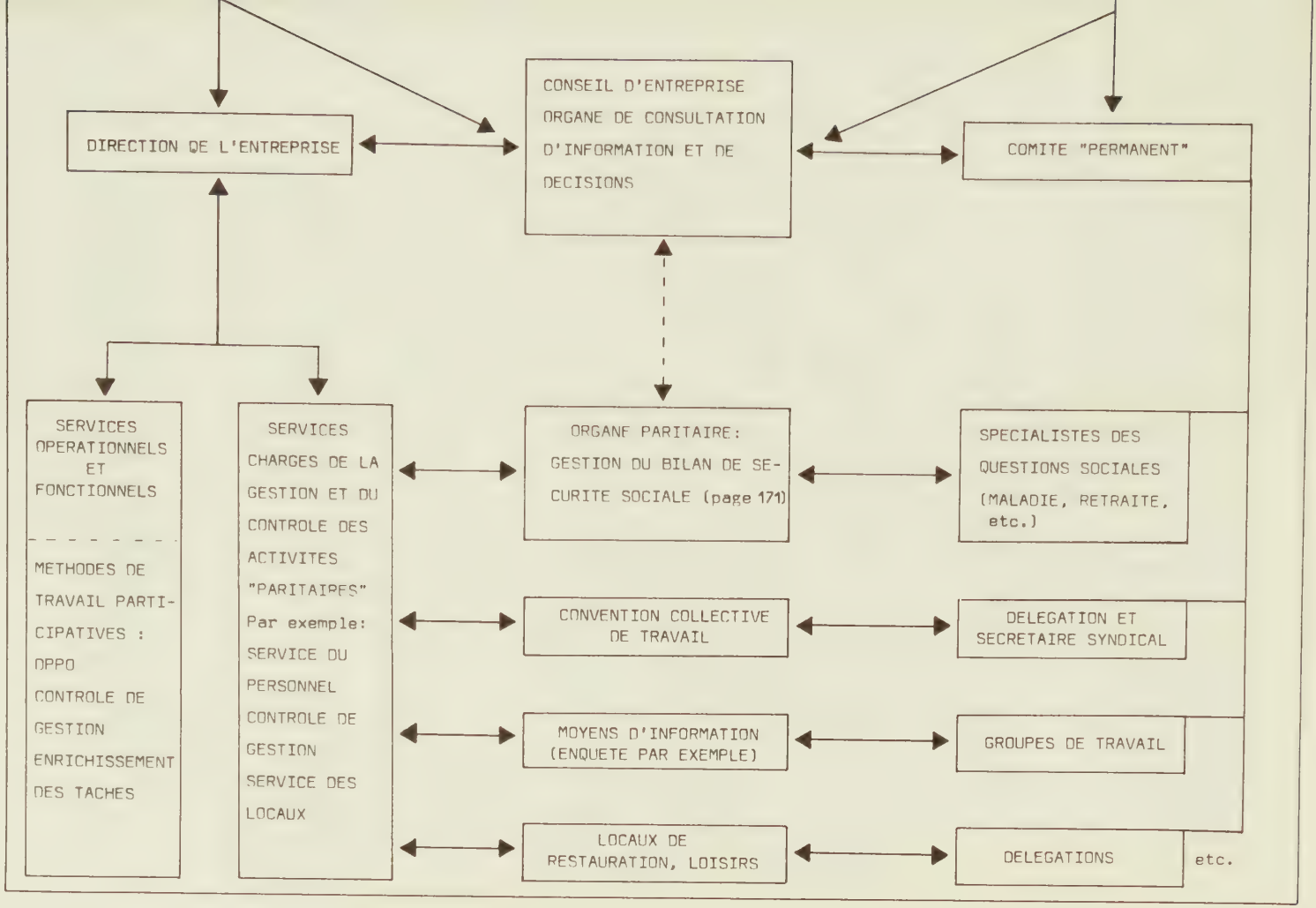
---

1) Pour plus de précisions, lire un ouvrage particulièrement complet: "La négociation collective dans les pays industrialisés à économie de marché", BIT, Genève, 1974.

2) Voir pages 168 et suivantes.

TABLEAU No. 10 MODELE GLOBAL DE PARTICIPATION (Cas de la Suisse)




DIRECTION DE L'ENTREPRISE
CONSEIL D'ENTREPRISE
ORGANE DE CONSULTATION
D'INFORMATION ET DE
DECISIONS
COMITE "PERMANENT"
SERVICES OPERATIONNELS ET FONCTIONNELS
METHODES DE TRAVAIL PARTICIPATIVES :
OPPO
CONTROLE DE GESTION
ENRICHISSEMENT DES TACHES
SERVICES CHARGES DE LA GESTION ET DU CONTROLE DES ACTIVITES "PARITAIRES"
Par exemple:
SERVICE DU PERSONNEL
CONTROLE DE GESTION
SERVICE DES LOCAUX
ORGANE PARITAIRE:
GESTION DU BILAN DE SECURITE SOCIALE (page 171)
SPECIALISTES DES QUESTIONS SOCIALES
(MALADIE, RETRAITE, etc.)
CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL
DELEGATION ET SECRETAIRE SYNDICAL
MOYENS D'INFORMATION (ENQUETE PAR EXEMPLE)
GROUPES DE TRAVAIL
LOCAUX DE RESTAURATION, LOISIRS
DELEGATIONS
etc.

CHAPITRE VI

AVANTAGES ET LIMITES DE LA DIRECTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS (DPO) 1)

Appliquée, depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, dans une multitude d'entreprises anglo-saxonnes et américaines, la Direction Participative par Objectifs (ci-après DPO) est un mode de gestion que quelques entreprises françaises et suisses ont adopté cette dernière décennie.

Mis à part quelques exceptions, la pratique d'un système de DPO s'est assez souvent soldée par des résultats relativement décevants. Mise en place par des technocrates ou des conseillers, elle a rarement été souhaitée par les dirigeants et les cadres des entreprises. Ces derniers, souvent enthousiastes au début, l'ont peu à peu perçue comme "une machine à établir des plans" ou comme, permettons-nous l'expression, un "presse-citron". La réalisation d'objectifs ambitieux est aisée en période d'euphorie commerciale; en période de récession, la DPO appliquée systématiquement va engendrer des actions allant à l'encontre des intérêts de ceux qui l'appliquent.

Cependant, si la DPO est appliquée

- en tenant compte de ses limites, de ses inconvénients et de ses avantages,
- dans le cadre d'un modèle de participation,
- dans l'esprit que la dignité de l'homme au travail a plus d'importance que la maximalisation à court terme du profit,

elle apportera à l'entreprise qui l'adopte des satisfactions certaines et le problème délicat de la définition d'une politique générale de l'entreprise et des objectifs à atteindre sera partiellement résolu.

---

1) Ce sont quelques conseillers d'entreprise français qui se soucièrent d'implanter la DPO en Europe continentale. Citons ici Octave Gélinier, Guy Postel et Pierre Bouloc qui, chacun à leur manière, ont défendu les principes de la DPO dans différents ouvrages importants (voir bibliographie en fin d'étude).

Mais, avant d'aborder la présentation de la DPO, on peut se poser une question essentielle: existe-t-il d'autres modes de gestion participative ? La réponse est positive. Selon le type d'entreprises, selon les traditions ou les activités de celles-ci, d'autres méthodes de prise de décision, de planification, de participation à la gestion peuvent être envisagées 1). Nous verrons, au Chapitre VII, que le contrôle de gestion s'apparente à la DPO dans son application, en se limitant toutefois à des objectifs mesurables en unités monétaires seulement.

Ainsi, dans ce Chapitre VI, nous présenterons

au paragraphe 1 : la définition et les exigences de la DPO

au paragraphe 2 : les principales étapes à respecter lors de son introduction

au paragraphe 3 : les avantages, les inconvénients et les limites de la DPO.

En annexe: A titre d'exemple quatre entreprises fort différentes, mais pratiquant, chacune à sa manière, la DPO ou l'une de ses nombreuses variantes.

1. Définition et exigences de la DPO

C'est aux USA que naquit l'idée de la DPO, et c'est à John Humble 2), diplômé de l'Université de Cambridge, directeur d'une importante entreprise de conseil, spécialiste de ce mode de gestion, que revient la définition de la DPO. Il la conçoit comme un système dynamique dont le but est de faire coïncider les besoins de l'entreprise dans les domaines de la prévision, de la croissance et du profit, avec les besoins de réalisation et de participation du responsable et de ses collaborateurs.

Dans le premier des livres cités en bas de page, J. Humble développe l'essentiel de ses idées. Nous en retiendrons quelques éléments, en particulier que la DPO est un système de direction qui permet:

- D'orienter les efforts individuels de chaque collaborateur vers un but commun, en précisant
  - . quels sont les objectifs de l'entreprise,
  - . comment chaque unité de travail doit contribuer à la réalisation de ces objectifs,
  - . comment chaque individu peut contribuer à la réalisation des objectifs de son unité de travail.

---

1) Un Institut belge, le "MANAGEMENT CENTRE EUROPE" a développé un système complet de participation à la gestion intitulé "La Direction Consultative". Renseignements: MCE, Av. des Arts 4, B-1040 Bruxelles.

2) Parmi les nombreux ouvrages rédigés par J. Humble, nous en retiendrons ici deux:

"La DPO et ses applications" publié par le Club du Livre du Management, 6, Rue de Berri, Paris 8e, 1970.

"Comment faire participer les cadres à la réalisation des objectifs" publié par l'Entreprise moderne d'édition, 4, Rue Cambon, Paris 1er, 1969.

- D'utiliser "à plein" les talents et le besoin d'initiative de chaque individu en lui permettant
  - . d'établir lui-même sa contribution aux efforts nécessaires,
  - . de contrôler lui-même ses actions et ses résultats,
  - . d'obtenir toute les informations nécessaires à ses contrôles.
- D'aboutir au développement et à la motivation de chaque individu, puisque l'application de la DPO, permet, à moyen terme, de répondre aux 5 besoins fondamentaux de l'homme
  - . qui veut savoir ce que l'on attend de lui (besoin d'estime et de confiance),
  - . qui veut bénéficier d'une autonomie suffisante,
  - . qui veut connaître ses résultats (esprit "sportif"),
  - . qui veut être formé et aidé (besoin de perfectionnement),
  - . qui veut obtenir une rémunération motivante (besoins matériels).

Cependant, bien avant d'introduire la DPO, les responsables de l'entreprise doivent se poser trois questions fondamentales:

La première: quelle est la vocation de l'entreprise ?
La deuxième: dans quel environnement se situe-t-elle ?
La troisième: quels sont les moyens existants dans l'entreprise ?

a) La vocation de l'entreprise

Les hauts responsables, qu'ils soient représentants des propriétaires du capital ou du savoir, doivent définir ensemble

- la philosophie de l'entreprise (sa raison d'être, sa finalité)
- la politique générale de l'entreprise (ses principales activités).

Il est bien entendu que ce premier effort de réflexion aboutira à la définition d'une politique provisoire. En effet, ce n'est qu'une fois que d'autres éléments seront connus et que les objectifs généraux seront définis, que l'entreprise disposera d'une politique que l'on pourra considérer comme acceptée. Cependant, au vu de ses possibilités de développement, l'entreprise verra sa politique se modifier. Cette dernière doit donc être évolutive.

b) L'environnement de l'entreprise

Avant d'agir, il faut connaître l'environnement, c'est-à-dire

- analyser les marchés actuels ou futurs,
- évaluer les actions actuelles ou futures de la concurrence,
- être attentif à l'évolution des facteurs d'ordre économique, politique, sociologique ou technologique (études prospectives).

Cette connaissance de l'environnement doit être permanente, ceci afin de maîtriser rapidement les évolutions constatées dans les multiples domaines décrits ci-dessus.

c) Les moyens existants dans l'entreprise

Une analyse de ces moyens est importante, car si un inventaire des ressources n'est pas réalisé avant l'introduction de la DPO, l'entreprise se trouvera exposée aux trois risques suivants:

- abandon provisoire des objectifs courants concernant la rentabilité,
- désintéressement pour la marche courante des affaires (gestion à court et moyen termes),
- "oubli" d'un facteur de développement essentiel (manque de terrains par exemple).

Les actions nécessaires pour répondre à ces trois questions essentielles exigent déjà un effort considérable de la part des personnes intéressées. Cette toute première étape pourrait donc décourager déjà les responsables. Nous pensons cependant que, par la recherche de méthodes participatives, il est possible de franchir ce premier obstacle, même si, vu l'importance ou la complexité de l'organisation de l'entreprise, cette phase dure plusieurs mois, voire années.

Nous proposons, ici, à titre d'exemple, la description d'une forme possible de "marché d'approche" de la DPO.

- La Direction est à la recherche d'un mode de gestion participatif. Elle pense introduire la DPO ou une autre méthode.
- La Direction crée 3 groupes de travail, formés chacun de 6 responsables représentant tous les niveaux hiérarchiques des cadres. Ces 3 groupes ont pour mission, chacun séparément:
  - dans une phase de discussion libre, d'analyser l'entreprise sous ses aspects "vocation-finalité-principales activités",
  - dans une phase de diagnostic, de rechercher les points forts et les points faibles de chaque département de l'entreprise,
  - dans une phase de propositions écrites, de suggérer la réalisation d'études ou de sondages pour des domaines particuliers et difficiles à maîtriser (enquêtes de marché, études financières, enquête auprès du personnel) et de proposer diverses actions concrètes permettant d'améliorer immédiatement certaines questions d'ordre économique, technique ou social (plan d'amélioration immédiat).
- A partir des résultats des enquêtes externes et internes, du plan d'amélioration immédiat et d'un rapport réunissant toutes les suggestions des participants des 3 groupes, la Direction est alors en mesure de

  redéfinir la vocation, la philosophie et la politique générale de l'entreprise.

Ce premier but atteint, les étapes suivantes, précisées au paragraphe 2, peuvent être abordées.

En conclusion de ce paragraphe, il nous apparaît important de souligner une dernière condition essentielle au succès de la DPO: c'est l'esprit qui règne dans l'entreprise qui assurera le succès final. Préalable donc à toute introduction d'un style nouveau de direction - que ce soit la DPO ou toute autre technique - un état d'esprit particulier doit exister car

- sans de saines et correctes (par opposition à familières) relations humaines,
- sans climat de confiance et de cohésion,
- sans volonté de déléguer et volonté d'accepter de nouvelles responsabilités,
- sans révision de certaines attitudes,
- sans "compétence" humaine, sans dialogue, sans ouverture d'esprit, sans concertation,

il ne sert à rien d'introduire la DPO dans une entreprise. Les efforts consacrés seront vains, et le climat général sera en piteux état. Un échec financier ou commercial peut s'expliquer; il s'estompera certainement. Un échec d'ordre moral est plus grave; il est souvent indélébile.

2. Principales étapes à respecter lors de l'introduction de la DPO 1)

Les quatre principales étapes à respecter sont, en général, les suivantes:

a) Première étape: FIXER LES OBJECTIFS

- De façon participative - si possible par la technique de la dynamique de groupe -
  . définir les objectifs généraux et collectifs de l'entreprise,
  . mettre en place un plan stratégique pour l'ensemble de l'entreprise.
- A partir des objectifs généraux, chaque unité de l'entreprise se fixe participativement des objectifs-clés; afin de les atteindre, des plans tactiques sont mis en place.
- A partir des objectifs de l'unité de travail, chaque individu se fixe des résultats-clés à atteindre dans des délais relativement précis: des standards de performance sont alors définis.

Précisons ici que la notion d'objectifs est assez délicate à définir. L'objectif étant un but précis que l'on cherche à atteindre, il faudra, dans le cadre de la DPO, respecter trois principes lors de sa fixation:

- L'objectif doit être défini avec précision (qualité et quantité),
- Le but à atteindre doit être mesurable,
- Le temps de réalisation doit être fixé par un ou des délais

---

1) Le contenu de ce paragraphe pouvant se développer à souhait, nous nous bornerons ici à énumérer les éléments essentiels. Précisons également que la DPO n'est pas une recette; donc, selon les entreprises, de multiples applications sont possibles. Cette constatation se confirmera lors de l'étude des styles DPO de 4 entreprises présentées au paragraphe 4 de ce même chapitre.

b) Deuxième étape: CREER DES STRUCTURES

Pour créer des conditions favorables à l'obtention des résultats-clés il faut:

- Réviser la structure de l'entreprise en laissant aux responsables un maximum de liberté et de souplesse d'action. Cette révision se réalisera concrètement
  - par la remise en cause de la forme et des buts de l'organigramme officiel de l'entreprise. De statique, l'organigramme doit devenir dynamique. Dès le moment où chaque individu connaît son rayon d'action et celui de tous ses collègues, l'organigramme devient un outil de travail, analysé de façon permanente, modifié fréquemment et servant de base à la politique de promotion et de mutation des responsables.
  - Par la rédaction de "spécifications de fonctions". Présenté sous la forme d'un tableau, ce document, rédigé par chaque membre de l'entreprise, permet non plus seulement de constater les travaux réalisés par une personne, à une fonction précise, mais encore introduit des notions d'objectifs à atteindre dans le cadre de l'activité de l'intéressé.
- Donner à chacun les moyens de se contrôler. Parmi les moyens de contrôle, nous citerons tous ceux présentés dans l'étude sur le "Contrôle de Gestion" présenté au Chapitre VII, en particulier les tableaux de bord périodiques.

c) Troisième étape: ANALYSER LES RESULTATS ET/OU LES PERFORMANCES

Grâce aux tableaux de bord, il est possible de connaître, à périodes fixes

- non seulement des résultats précis et chiffrés
- mais encore les écarts constatés entre les buts atteints réellement et les buts prévisionnels.

L'analyse des écarts va renforcer l'autocritique et aboutir à des prises rapides de décisions correctives. Les résultats obtenus à la suite des décisions correctives seront à nouveau analysés et permettront de:

CONFIRMER)
REVISER) les objectifs généraux de l'entreprise.
SUPPRIMER)

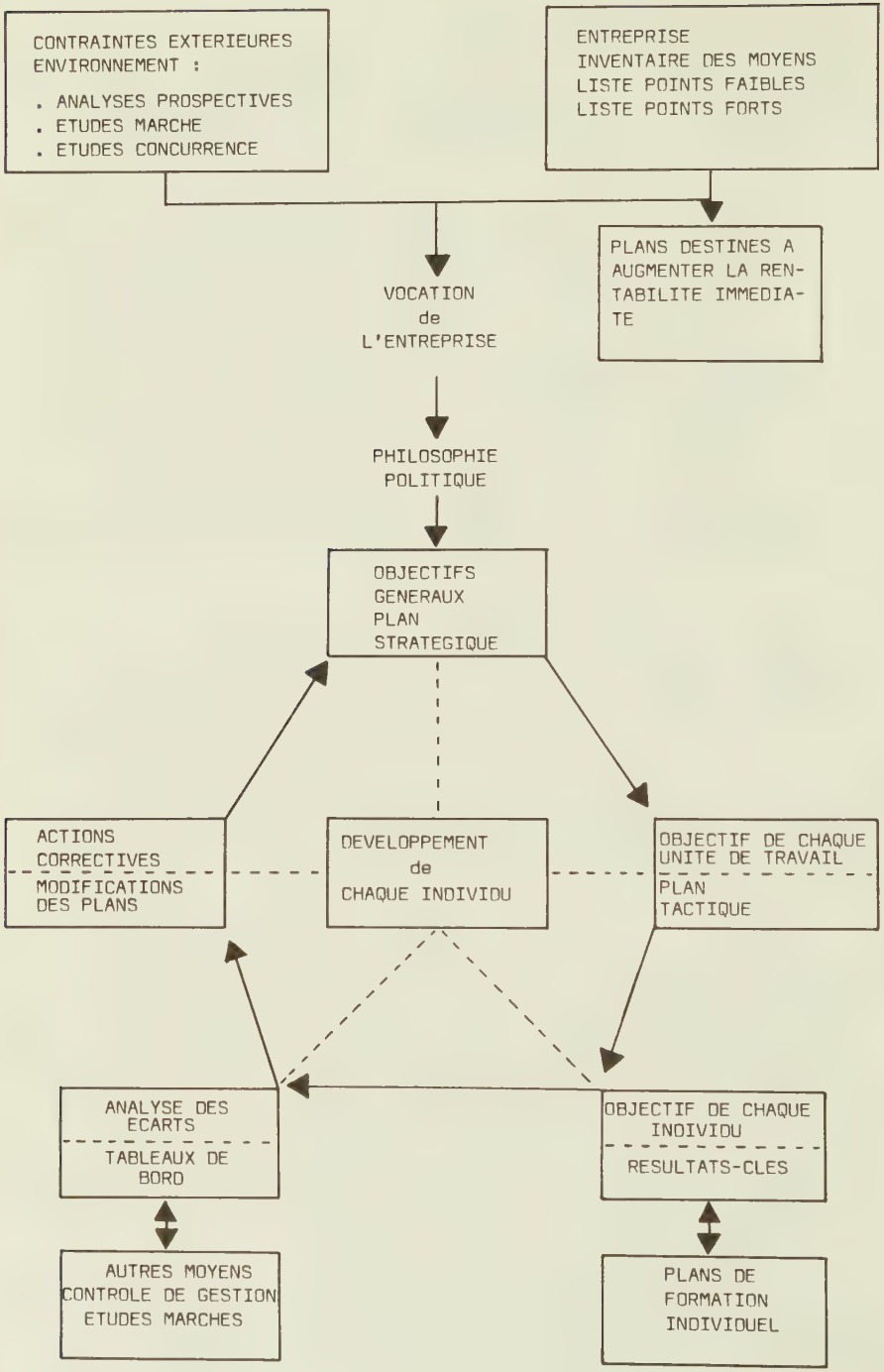
Cette troisième étape est très caractéristique du système de la DPO, les deux premières étapes étant beaucoup plus classiques dans le domaine des méthodes de direction participative. En effet, on constate que les objectifs de l'entreprise deviennent les objectifs de chacun et que l'action conjuguée de plusieurs individus peut modifier positivement non seulement la marche de l'entreprise, mais la portée de certains objectifs.

d) Quatrième étape: ASSURER LE DEVELOPPEMENT DE CHAQUE INDIVIDU

A la suite de la prise de connaissance des résultats et des performances, chaque individu va prendre conscience

- qu'il doit surmonter ses propres faiblesses,
- qu'il doit exploiter ses propres points forts.

TABLEAU No. 11 SCHEMA GENERAL DE LA DPO



Des plans individuels de formation, un meilleur accès à certaines informations, une promotion ou une mutation sont quelques-unes des mesures qui favoriseront alors l'épanouissement personnel de chacun.

Cette rapide présentation peut sembler bien superficielle et laisserait croire que la DPO ne s'applique que dans certains cas précis, aux échelons supérieurs de la hiérarchie et pour des objectifs globaux. Il n'en est rien et nous tenterons, au fil des prochains chapitres, de présenter quelques exemples concrets, soit de "Plan d'actions", soit de "Tableau de bord", conçus et présentés en respectant les principes de la DPO.

3. Avantages, inconvénients et limites de la DPO

Bien que ces trois aspects soient analysés dans le cadre d'exemples concrets présentés en fin de Chapitre, il nous semble judicieux de résumer ici ce qui, à nos yeux, est la conséquence logique de l'introduction et de l'application de la DPO, eu égard à l'idée de participation.

a) Principaux avantages

- Prise de conscience généralisée du phénomène de la participation fonctionnelle, donc de la participation aux processus préparant les décisions, ce qui a pour conséquences de permettre:
  - . des décisions adaptées aux réalités, après consultation ou en accord avec les intéressés,
  - . une information plus complète,
  - . l'intensification du travail en groupe, dans un esprit de solidarité et de respect des problèmes d'autrui.
- Langage commun pour toute l'entreprise. Des personnes de formation ou de spécialisation différentes adoptent, dans la forme et dans le fond, le même langage.
- Délégation des responsabilités, ce qui a pour conséquences de favoriser:
  - . le développement de l'esprit d'initiative et de l'imagination,
  - . l'augmentation de l'autonomie et de l'indépendance.
- Amélioration des relations sociales, car l'appréciation des hommes ne se fait que sur la base de résultats globaux, généralement objectifs.
- Simplification des communications hiérarchiques, car chaque individu connaît les limites de ses responsabilités et de ses fonctions.

D'autres avantages, moins marquants peut-être, peuvent être relevés, mais nous souhaitons rester dans les limites du thème général de notre étude.

b) Principaux inconvénients et obstacles

- Les styles de direction ne peuvent se modifier en quelques années. Le terme "génération" prend ici toute sa valeur. L'éducation européenne habitue très tôt l'individu à suivre des règles précises, à marcher entre deux barrières, à rouler entre deux lignes blanches. Ainsi, habitué au style de direction autoritaire, chaque individu touché par l'introduction de la DPO réagira de façon souvent déconcertante.

  Enumérons ici, pour mémoire, quelques problèmes humains constatés lors de l'introduction de la DPO dans une entreprise:

  . hésitations de certains membres de la Direction,

  . doutes quant au choix du système,

  . doutes (et rejets) quant aux personnes choisies pour la mise en place,

  . peur des coûts de la revision des procédures administratives et comptables,

  . scepticisme dû à la complexité des tâches,

  . anxiété devant les modifications des tâches (recyclage, etc.) phénomène particulièrement sensible dans les milieux de cadres proches de l'âge de la retraite,

  . impatience devant la lenteur de la marche d'approche,

  . abandon de la part d'un spécialiste (démission par exemple) devant l'ampleur des tâches,

  . mauvais départ dû à un manque de motivation des intéressés,

  . questions quant à la situation professionnelle des collaborateurs une fois la DPO introduite (plan de carrière),

  . conflits de générations sur les plans de l'âge et des techniques.

- La décentralisation de décisions a pour conséquence d'éloigner certains supérieurs des activités journalières de leurs collaborateurs. Le risque de ne plus être conscient des réalités et de certains faits qui évoluent peut se changer en menace pour le chef qui délègue trop.

- La rédaction de cahiers de charges - ou spécifications de fonction - amène un intense surcroît de travail. La bureaucratie risque de primer sur la DPO. Organigrammes rigides, listes de responsabilités précises, objectifs sévèrement délimités, sont autant d'éléments qui vont peu à peu bloquer les communications, compliquer les relations et engendrer une augmentation de personnel.

- La définition d'objectifs trop ambitieux, ou au contraire trop modestes, amène des tensions graves au sein des employés ayant le même niveau de responsabilités.

On constate ainsi que ce que la DPO voulait améliorer subsiste toujours, ou risque de se compliquer.

c) Limites

Certains prétendent que la DPO n'est valable que si elle s'applique à l'ensemble du corps social de l'entreprise. Nous pensons que cela dépend beaucoup du type d'entreprise, du niveau général de formation des personnes chargées de mettre dans les faits les principes de la DPO.

Pour notre part, nous estimons que, si une entreprise dispose déjà d'importants moyens de planification, la DPO peut être un mode de gestion idéal pour toutes les actions à moyen terme.

De même, il est également possible d'appliquer les principes de la DPO pour un secteur précis de l'entreprise. En annexe, nous présenterons un exemple de planification à un an pour un service de personnel 1).

Nous estimons que, à nouveau selon le type d'activité de l'entreprise (par exemple une banque, une assurance), le contrôle de gestion suffit comme technique de planification, de gestion et de contrôle.

Enfin, et nous en reparlerons dans un chapitre suivant, l'enrichissement des tâches est certainement un mode de participation fonctionnelle qui peut compléter idéalement la DPO, essentiellement dans le cas d'employés ou d'ouvriers qui se voient confier des tâches d'exécution.

CONCLUSION DU CHAPITRE VI

Nous emprunterons, en guise de conclusion à cette présentation simplifiée de la DPO, un passage de l'introduction de Guy Postel dans un ouvrage fort intéressant consacré à ce thème 2):

" La Direction par Objectifs amène les entreprises - quelle que soit leur dimension - à se poser les questions fondamentales: Qui sommes-nous ? Qui voulons-nous être ? Comment y arriver ?

Répondre à ces questions et bâtir les plans d'action correspondants permettra de mieux saisir les opportunités imprévues quand elles se présenteront.

Répondre à ces questions ne peut se faire valablement qu'en tenant compte des idées, des ambitions des hommes au travail. Leurs facultés créatrices, leur capacité et leur désir de prendre des responsabilités permettront d'obtenir des résultats que ne donne pas la contrainte. "

---

1) Voir également exemple au Chapitre IX, pages 127 et 128.
2) "Stratégies pour réussir la DPO", Pierre Bouloc, Les Editions d'organisation, Paris, 1973.

Dans ce chapitre, il n'était donc pas dans notre intention de développer une présentation complète de la DPO. Ses applications sont complexes, et surtout doivent s'adapter à chaque type d'entreprise. C'est pourquoi, en annexe, nous avons jugé bon de présenter quelques exemples concrets de technique "DPO" appliquée dans des entreprises romandes. De plus, le lecteur désireux d'approfondir ce thème pourra se référer aux ouvrages sur la DPO présentés en fin d'étude 1).

Annexe

Exemples concrets d'entreprises romandes pratiquant la DPO

Dans ce paragraphe, nous analyserons les procédures suivies pour introduire la Direction Par Objectifs et pour assurer à celle-ci une certaine pérennité, ceci dans quatre entreprises fort diverses.

Présentation des quatre entreprises

Particularités de l'entreprise A

- Société anonyme, formée de plusieurs milliers d'actionnaires.
- Entreprise du secteur tertiaire (banque), travaillant sur l'ensemble de la Suisse, par l'intermédiaire d'une vingtaine de succursales et d'une centaine d'agences.
- Structure bien hiérarchisée, délégation des responsabilités à tous les niveaux, 3 à 4000 employés.
- Introduction de la DPO en 1968, avec l'aide d'un Cabinet de conseil externe.

Particularités de l'entreprise B

- Société anonyme de famille, actions non cotées en bourse.
- Entreprise du secteur tertiaire (édition d'un quotidien), qui présente à l'observateur les quelques aspects particuliers suivants:
  - Le seul "produit" de l'entreprise est un journal, dont la matière première, le papier, est soumis à de fortes variations de prix.
  - Le "produit" est très rapidement "consommé" et ce sur un marché où la concurrence est très forte.
  - La production s'étend aussi bien pendant les heures du jour que celles de la nuit, sept jours par semaine, ce qui nécessite une organisation particulière pour tous les "postes-clés" de l'entreprise (une fonction occupée par deux responsables).
- Structure bien hiérarchisée; forte personnalité du Directeur Général. 250 à 300 employés.
- Introduction de la DPO en 1971, avec l'aide d'un Cabinet de conseil externe.

---

1) Bibliographie, page 221.

Particularités de l'entreprise C

- Société anonyme (ex-société de famille), faisant partie d'un important groupe horloger suisse (ci-après dénommé groupe X)
- Entreprise du secteur secondaire qui doit assurer la production en série de machines pour la fabrication de pièces d'horlogerie, 100 employés.
- Les objectifs sont particulièrement difficiles à définir puisque:
  - L'entreprise C a pour objectif de produire des machines de très haute qualité, de très grande précision, de très grande productivité; les coûts de production n'entrent pas prioritairement en ligne de compte;
  - les objectifs étant essentiellement qualitatifs, ils sont relativement difficiles à mesurer.
- Certains services annexes (personnel, comptabilité, contrôle de gestion, etc.) sont assurés par une autre entreprise du groupe horloger X.
- Direction d'entreprise (4 cadres) collégiale.
- Introduction de la DPO en 1973-1974, à l'aide d'un Conseiller extérieur.

Particularités de l'entreprise D

- Société multinationale, ayant son siège en Suisse.
- Entreprise diversifiée dans des domaines technologiques très avancés, tels la pétro-chimie, les alliages de métaux et les grands produits de consommation (2 à 3000 personnes, dans 27 pays).
- Structures basées sur la personnalité de chaque responsable, qu'il soit cadre supérieur, technicien du marketing ou chercheur.
- Introduction de la DPO dans les années 1965.

Dans les pages qui suivent, chaque entreprise sera analysée sous 10 aspects différents:

1. Raisons de l'introduction de la DPO.
2. Procédure suivie pour la fixation des objectifs.
3. Elaboration des actions et mise en place des moyens.
4. Création de structures favorisant la délégation.
5. Moyens de contrôles.
6. Evaluation des résultats.
7. Principaux avantages et principaux changements constatés.
8. Principaux inconvénients.
9. Principaux obstacles rencontrés.
10. Principales erreurs constatées.

ENTREPRISE A	ENTREPRISE B
1. Raisons de l'introduction de la DPO	
La situation générale constatée dans les années 1965 obligea la Direction à réagir immédiatement, en fixant des objectifs prioritaires. Ceux-ci, traduits en chiffres, étaient relativement ambitieux. En 1968, la Direction générale (DG) rédigea un premier plan quinquennal pour les années 1969-1974. Ce fut là le départ de la DPO.	En 1968, le Directeur Général de B jugea bon d'introduire le contrôle de gestion dans son entreprise, avec planification d'actions à moyen puis long terme. Prenant conscience des limites "technocratiques" du contrôle de gestion la Direction chercha une technique de participation plus pédagogique. C'est donc en voulant perfectionner un outil de travail, le contrôle de gestion, que B adopta, dès 1971, la DPO.
2. Définition des objectifs	
Une fois par an, la Direction générale rédige un document confidentiel intitulé "Principes généraux de direction en matière de politique d'entreprise". Dès 1970, chaque cadre de A reçut ces directives. Dès 1974, chaque employé, sous une forme appropriée, est mis au courant des "Principes généraux". Les objectifs globaux sont essentiellement d'ordre financier, donc aisément mesurables. Pour l'ensemble de A, ils sont définis et chiffrés par la DG chaque année. Chaque direction de siège se voit attribuer son montant total de bilan à atteindre, ainsi que sa part de bénéfice. La Direction du siège est libre, d'entente avec ses membres, de "pondérer" les priorités. Les budgets annuels sont alors élaborés participativement, soit dans le cadre du siège, soit avec les gérants des succursales.	Comme il est extrêmement difficile de réunir les cadres supérieurs de l'entreprise, l'essentiel des objectifs se précise dans les budgets. L'entreprise, très sensible aux virus inflationnistes (coûts de production, coûts du papier) et très vulnérable (panne éventuelle de la rotative) élabore huit hypothèses de budgets. La Direction est ainsi en mesure de faire face à tout moment à d'importantes mutations commerciales ou financières. Il est prouvé ainsi que, même si dans une entreprise des objectifs sont très difficiles à mesurer et à chiffrer avec certitude, des solutions prévisionnelles peuvent être préparées. Selon les nécessités, l'hypothèse d'action sera déclenchée ainsi dans les plus brefs délais. On "exploite" ainsi certaines contraintes extérieures: elles deviennent éléments de motivation.

ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
1. Raisons de l'introduction de la DPO	
Dès 1970, le groupe X chercha à sensibiliser à la DPO les cadres supérieurs du groupe. La société C décida en 1971 de mettre en place un système d'élaboration de budgets, partant de la Direction Générale pour 1972 et 1973, applicable à toutes les fabriques dès 1974. Cette mise en place des budgets se faisait parallèlement à des cours de sensibilisation et de formation qui permirent aux 50 cadres de X: . de se familiariser avec certaines techniques de direction, . d'analyser leur travail (tâches-clés), . d'analyser les forces et les faiblesses de leur action, . de se fixer certains objectifs personnels.	Dès 1966, le groupe D décida de remettre en question toutes les structures de l'entreprise, afin de lui assurer un développement rapide et harmonieux. Les années 1966-1970 virent la mise en place de divers systèmes relativement complexes sur le plan administratif, et qui permettaient . de définir de façon précise les responsabilités des hommes, . d'évaluer leur performance (système identique à celui de l'entreprise A). Dès 1970, D a tenté de se libérer de tout "système". La DPO est donc devenue un état d'esprit, voire une philosophie, une façon de vivre.
2. Définition des objectifs	
Au vu de l'activité particulière de C, la définition d'objectifs est particulièrement délicate. Les 4 cadres supérieurs de C ont défini participativement 8 tâches clés: 1) Marché et produit 2) Coordination "C" 3) Planification 4) Gestion du personnel 5) Gestion de la qualité 6) Gestion des coûts 7) Production 8) Services annexes. Afin de se répartir les tâches, il fut élaboré un "TABLEAU DE REPARTITION DES TACHES" qui présente les rubriques suivantes:	Les objectifs-clés de l'entreprise sont recensés et commentés de façon attractive, dans une brochure rédigée en 3 langues (français, anglais, espagnol). Les objectifs annuels sont présentés une fois par an dans une brochure "Stratégie "D"", qui précise les principales missions du groupe, et répond aux 4 questions "Qui", "Quoi", "Comment", "Où". Cette brochure contient également une analyse de l'environnement économique et politique. En effet, le groupe D considère que certains graves événements (crise financière, crise de l'énergie, pénurie de personnel) sont des opportunités de développement. En d'autres termes, les contraintes extérieures, prévisibles ou pas, sont source de motivations. Chaque entreprise du groupe établit, selon les mêmes principes constatés chez "C", un tableau de répartition des tâches, avec prévision des actions (coût, délai, qualité, quantité, etc.).

Tâches clefs	Direction	Service Technique	Service fabrication	Service électrique
1	x	x	x	x
2	x	x	x	
"				
"				
8	x		x	

ENTREPRISE A	ENTREPRISE B
3. Elaboration des actions et mise en place des moyens	
C'est la DG qui fixe les actions de portée nationale, nécessitant un effort d'organisation et de coordination important. Les responsables de sièges de succursales ont toute liberté de lancer des actions particulières pour atteindre leurs objectifs. Les demandes en matériel et en équipements sont centralisées auprès d'un chef de l'organisation responsable d'un budget. Les demandes en personnel sont adressées au Chef du personnel.	Les moyens d'action sont prévus selon 3 longueurs de période: - Cycle de 5 ans (long terme) - Cycle de 1 an (moyen terme) - Cycle de 4 mois (court terme) Le coût de ces actions est budgeté annuellement. Mais celles-ci ne sont engagées qu'au dernier moment lors de séances bimestrielles de direction. La préparation des actions est confiée à des groupes, qui ont également pour mission de prévoir les moyens à mettre en place.
4. Structures favorisant la délégation	
"A" met l'accent principal sur la description de fonction, ceci pour les raisons suivantes: . Importance de savoir "qui fait quoi" dans la hiérarchie (responsabilité comptable et financière). . Importance de l'évolution des résultats et des "récompenses" qui en découlent. . Priorité à certaines activités, en cas de surcharge temporaire de travail. En général, une spécification de fonction contient les éléments suivants: . Identification du poste: titulaire, service, signature, subordination, remplaçant, subordonné, organigramme. . Finalité de la fonction: activités dominantes et accessoires, compétences et responsabilités. Liaisons internes et externes. Chaque membre de "A" a sa description de fonction (3000 documents...).	Au vu de l'activité de "B", toutes les relations de gestion sont organisées de façon à ne jamais freiner la capacité rédactionnelle des responsables. Le contrôle de gestion est la base de tout le système de délégation. Comme déjà vu au point ci-dessus le Comité de Direction n'est en mesure de se réunir que six fois par an.

ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
3. Elaboration des actions et mise en place des moyens	
L'essentiel des moyens d'action est en mains des responsables. Chacun d'entre-eux dispose d'un tableau regroupant les éléments suivants: . Tâches-clés . Normes de réalisation . Méthodes de contrôle . Suggestions d'amélioration.	Une fois les objectifs négociés et admis, chaque responsable est libre pour la mise en place des moyens. Les coûts sont inscrits dans les budgets (voir point 5). Relevons ici qu'il existe une séparation bien claire, dans l'ensemble du groupe, entre: a) l'activité du présent (exploitation des usines) b) l'activité du futur ("recherche et développement" lié au "marketing"). L'organisation de ces actions frise un peu l'anarchie. Cela permet de créer dans le groupe un courant d'idées, une volonté permanente de changement, de développement et de création.
4. Structures favorisant la délégation	
Vu le type de production et la grandeur de l'entreprise, les réunions sont fréquentes: Une fois par semaine: le Directeur et les 3 chefs de service s'occupent des affaires courantes. Une fois par mois: le Directeur, les 3 chefs de service et les contremaîtres prennent connaissance des résultats mensuels, éclaircissent certains sujets, s'ouvrent à certains aspects sociaux-économiques. Une fois tous les 4 mois: entretien face à face entre le directeur et le chef de service. Examen des résultats et des performances, actions correctives. Une fois par an: évaluation des hommes: par exemple, le directeur qualifie les chefs. En 1973, la qualification se fit à l'aide de points. En 74, cette pratique fut abandonnée.	La hiérarchie est particulièrement "plate" (voir présentation de "D"). Dès l'objectif fixé, chaque individu est libre de mettre en place les moyens appropriés. Exemple: à partir d'une idée, un chercheur peut développer un brevet, le déposer, l'exploiter. Dès que le marché exige une certaine offre, le groupe D crée une nouvelle société reprenant le brevet à sa charge. Il existe une grande mobilité dans les cadres, ces derniers pouvant, sur une décennie par exemple, occuper différentes tâches de responsabilités ("Job Rotation" à un échelon supérieur). Pour certaines applications, il est désigné un chef de projet qui est chargé de l'ensemble des tâches permettant, par exemple, d'introduire une nouvelle machine dans l'entreprise. Ce mode de travail permet de mettre rapidement sur le marché des produits nouveaux. Nombreuses séances de "BRAIN STORMING" et d'informations sur les résultats.

ENTREPRISE A	ENTREPRISE B
5. Moyens de contrôles	
"A" dispose de tout l'appareil administratif et comptable lui permettant de connaître à tout instant l'état des résultats financiers. Aidée en cela par certaines exigences de la loi sur les banques, "A" émet en juin et en septembre un bilan effectif intermédiaire. Si nécessaire, et selon les contraintes extérieures (dévaluation, chutes en bourse, etc) les budgets prévisionnels sont modifiés. En général, certaines actions correctives suffisent, ce qui permet de maintenir les premiers objectifs fixés.	Le contrôle de gestion émet trois fois par an des tableaux de bord. Par contre, quantité d'autres informations sont connues chaque jour et exploitées immédiatement (tirage du journal, vente par caissettes, etc...). Les tableaux de bord ne sont par remis aux rédacteurs ou aux chefs de rubriques, de peur que ces documents ne se noient parmi d'autres paperasses. La comptabilité leur donne, sur simple coup de téléphone, tout renseignement sur l'état des recettes ou des dépenses.
6. Evaluation des résultats	
Dès la connaissance des résultats annuels on peut analyser les écarts. Ceux-ci doivent alors être justifiés lors d'un entretien solennel avec le supérieur hiérarchique. Les cadres supérieurs (directeurs, fondés de pouvoir et mandataires) sont intéressés financièrement au développement des activités. C'est au directeur du siège de répartir la manne aux ayants droits. "A", tout comme aux spécifications de fonctions, attache une grande importance à l'évaluation des employés. Un document de 4 pages est à remplir par le supérieur hiérarchique. Cette activité ne concerne que le personnel non-cadre, elle se fait une fois l'an pour les employés de moins de 30 ans, une fois tous les deux ans après. L'intéressé est informé des éléments inscrits dans sa feuille de qualification.	Lors de réunions bimestrielles du Comité de direction. Sur 6 séances par année, 3 sont entièrement consacrées à l'étude des budgets et aux actions correctives nécessaires.

ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
5. Moyens de contrôles	
"C" dispose de nombreux renseignements, en particulier . situations comptables intermédiaires établies par la comptabilité du groupe X; . tabelles de statistiques de production; . tableau d'avancement des travaux.	Les moyens de contrôles sont essentiellement d'ordre financier. La gestion prévisionnelle a donc une très grande importance et est très stricte. Le plan de contrôle suit trois étapes: a) Plan à 3 ans (revisé chaque année) comprend les commentaires sur la situation politique pour les 3 ans, les objectifs fixés, la stratégie. b) Plan annuel (ajusté chaque mois). Plus précis que le plan à 3 ans, il permet de contrôler et d'analyser pour chaque "centre de performances" les ventes, les marges, la part de cash flow. c) Un rapport mensuel, établi par chaque société du groupe, permet de suivre . l'évolution économique et politique, . l'état actuel des objectifs et les progrès réalisés, . l'analyse des marges de profit apportées par chaque "centre de performance", . l'analyse rigoureuse des coûts, afin de permettre une amélioration permanente des résultats.
6. Evaluation des résultats	
Il n'existe aucun lien direct entre les résultats obtenus et une promotion, soit hiérarchique, soit fonctionnelle, soit salariale. La notification des performances (voir point 4) est plus une autocritique, suscitée dans un climat de confiance et de compréhension, qu'un jugement.	Il existe un lien étroit entre la réalisation des objectifs et le versement de primes librement consenties par le supérieur hiérarchique et versées à tout individu méritant une "médaille", ceci à tout moment de l'année. Il n'existe plus de notification écrite des performances.

ENTREPRISE A	ENTREPRISE B
7. Principaux avantages et principaux changements constatés	
Pour l'entreprise: La politique devient peu à peu concertée; les priorités sont mises en valeur, elles sont connues de tous. Selon les résultats, les responsables peuvent agir immédiatement sur les points prioritaires. Une fois que l'ensemble du personnel aura suivi les cours prévus, des informations concernant les objectifs et les résultats seront communiquées. Pour les cadres Les buts à atteindre leur sont connus, ils reçoivent les moyens nécessaires, ils connaissent les résultats: ils sont donc, sur tous les plans, bien motivés. Pour les membres du personnel Chaque individu prend conscience que chaque fonction de l'entreprise est importante. L'anonymat disparaît et chacun a une meilleure connaissance de la finalité de l'entreprise, de ses objectifs, de ses résultats. L'intérêt ne s'arrête donc plus au "train-train" de la vie du service ou de la succursale.	Pour l'entreprise: Connaissance précise des vrais problèmes et de l'urgence avec laquelle ils doivent être abordés. Excellente valorisation du contrôle de gestion. La DPO est très exigeante en ce qui concerne les actions: celles-ci ne sont pas seulement "vaguement prévues", mais décidées, avec dates de la réalisation, nom du responsable, etc... Donc, la DPO devient un révélateur impitoyable des capacités réelles de l'entreprise et de ses responsables. Pour les cadres et les rédacteurs: Les relations humaines et fonctionnelles ont subi de profondes modifications. Statut, situation hiérarchique, ancienneté, sont des éléments qui s'effacent devant la compétence, le savoir-faire, les résultats. Le contrôle de gestion et la DPO exigeant un "recyclage" des intéressés, ceux-ci se sont rendu compte que la formation peut très bien être utile en-dehors de la spécialisation professionnelle.
8. Principaux inconvénients	
Certains services ou succursales atteignent tôt dans l'année leurs objectifs: ils ont donc tendance à baisser les bras en fin de parcours. Vu l'activité spécifique et stable de la banque, il est difficile d'imaginer de nouveaux objectifs. Il se pose donc la question de savoir comment "tenir en haleine" par la DPO, des cadres dont la moyenne d'âge avoisine 40 ans. L'introduction et la maintenance de la DPO exige un gros effort administratif, en particulier pour la rédaction des cahiers de charges et des qualifications.	La vocation de l'entreprise et les contraintes permanentes font qu'à tous les échelons les cadres, les rédacteurs, les imprimeurs sont bousculés. Donc, comme la DPO exige des méthodes de travail participatives, elle risque d'être rapidement abandonnée en une période de très grande surcharge d'activité. Sans être formel dans notre appréciation, il semble que l'ensemble du système DPO repose sur les épaules d'un seul homme, le Directeur général.

ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
7. Principaux avantages et principaux changements constatés	
Pour l'entreprise Mêmes constatations que celles relevées chez "A" ou "B". Pour les cadres Aussi bien le directeur que ses chefs de service sont tenus de respecter les délais lors de la réalisation d'études par exemple. Remarque: Cet aspect "moteur" de la DPO est essentiel pour une entreprise horlogère. En effet, le produit manufacturé est très stable, il n'a pas changé dans ses principes depuis plusieurs siècles. Pour les cadres et le personnel Chaque spécialiste (dessinateur par exemple) suit complètement un projet, depuis la planche à dessin jusqu'au montage et au service après vente (notion de travail enrichi). Chaque membre du corps social sait "qui fait quoi, quand et où ?". Le personnel "croche" et accepte positivement les critiques lors des "face à face".	Pour l'entreprise En 15 ans, le groupe s'est implanté dans 27 pays différents. Il est constaté une très grande homogénéité dans tout le groupe bien que ses activités soient réparties dans le monde entier. Pour les cadres et le personnel Chaque individu voit ses responsabilités grandir parallèlement à ses efforts personnels, à ses réussites, à ses efforts d'imagination et de créativité. Chaque individu a les mêmes chances de réussite, sans distinction d'âge, de sexe ou de race. Un cycle de formation spécial, réservé aux cadres, comprend 9 mois de cours "à domicile et après les heures" et, est suivi d'un séminaire international d'une semaine. Les meilleurs éléments peuvent encore suivre d'autres séminaires spécialisés.
8. Principaux inconvénients	
Le directeur constate une perte de contact avec le personnel, vu que les chefs de service sont entièrement responsables de tout ce qui se passe dans leur département. Cela exige donc du directeur un respect plus strict de la voie hiérarchique. Selon le directeur de "C", si le "patron" ne s'engage pas totalement, constamment, fermement, tout l'échafaudage s'écroule. Donc l'inconvénient majeur de la DPO est que ce système de gestion fait appel à la personnalité des gens, à leur créativité, à leur faculté de collaborer. Ces trois aspects du caractère de l'homme s'acquièrent difficilement après l'adolescence.	Pour l'employé, le style DPO est très exigeant, ce qui peut créer de graves tensions dans l'entreprise. Bien que le droit à l'erreur soit reconnu, la répétition d'actions ne permettant pas d'atteindre certains objectifs, peut entraîner la "démission" de cadres. Autre inconvénient: les ambitieux fixent des objectifs ambitieux, les modestes fixent des objectifs modestes.

ENTREPRISE A	ENTREPRISE B
9. Principaux obstacles rencontrés	
Si les circuits d'information allant de haut en bas fonctionnent, ceux allant en sens inverse laissent à désirer. Les cadres ont mis fort peu d'enthousiasme à rédiger les spécifications de fonctions. Certaines personnes - à tous les échelons hiérarchiques - ont dû être mutées, voire mises à la retraite préalable.	Très grande difficulté pour réunir les intéressés, ceci pour la fréquentation de cours méthodologiques sur la DPO ou le contrôle de gestion. Très grande multiplicité des sujets à traiter: aspects culturels et littéraires, problèmes de production et de promotion de vente, etc...
10. Principales erreurs constatées	
Avec l'enthousiasme inhérent à l'introduction de la DPO, un certain nombre d'erreurs psychologiques ont été commises, principalement sur les points suivants: . méconnaissance des structures, donc des responsabilités et de leurs "propriétaires", . interdépendance des résultats obtenus et imprécision des informations, . rivalité entre "propriétaires" des résultats (participation aux bénéfices !), . imprécision des délais lors de la fixation d'objectifs.	Voir Inconvénients (point 8) et Obstacles (point 9) ci-dessus.

ENTREPRISE C	ENTREPRISE D
9. Principaux obstacles rencontrés	
Avant l'introduction de la DPO Prudence des cadres vis-à-vis de la méthode "importée" et introduite par un conseil extérieur étranger. Grande difficulté à faire passer la DPO au niveau des contremaîtres d'usines, ceux-ci rechignant devant le flot de paperasses et l'intellectualisation de certaines tâches. Après l'introduction de la DPO Difficulté de choisir les objectifs par ordre de priorité et par ordre d'importance.	Plus l'entreprise est grande, plus les objectifs fixés à tous les échelons hiérarchiques s'éloigneront des objectifs prioritaires fixés par le "sommet".
10. Principales erreurs constatées	
Au début, trop d'objectifs ont voulu être définis. Comme conséquence: découragement, manque de constance et de pérennité. Les responsables ont tendance à abandonner des aspects de leur travail qui ne sont pas précisés dans la liste des objectifs-clés. La notification des cadres lors des qualifications annuelles a été très mal accueillie. Elle fut abandonnée.	Introduite en 1966, la DPO a permis de franchir différentes étapes dans le domaine nouveau des relations humaines. Les expériences du début semblaient à l'époque réalistes et efficaces. Avec le recul, elles semblent peu conformes à un"style DPO". Donc, on ne peut ici parler d'erreurs, mais plutôt de constat d'une évolution constante de l'esprit DPO, des modes de gestion et d'animation.

MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE L'EMPLOI ET DES RELATIONS SOCIALES (EXEMPLE)

Domaines - clés	Objectifs - clés	Résultats souhaités	Moyens d'action et de contrôle	Quand	Qui	Coût
Satisfaction des besoins physiologiques du personnel	Attention permanente aux conditions d'emploi (horaires, locaux, restauration, postes de travail)	Diminuer le taux d'absentéisme (Max. 5%). Diminuer les **départs pour cause d'insatisfaction physiologique** (Max. 10% du total des départs).	Statistiques d'absentéisme. Interview des personnes quittant l'entreprise.	Mensuel Permanent	Service du Personnel	
Satisfaction des besoins socio-professionnels du personnel	Améliorer l'intégration des nouveaux employés	Aucun départ durant la première année de travail	Journée d'accueil Sensibilisation des cadres	Mensuel	Service du Personnel	
	Répondre aux besoins d'épanouissement	Satisfaction quant au contenu du travail	Réaliser 2 expériences de travail enrichi dans 2 secteurs de l'entreprise	1976	Direction de l'usine "A"	
Effectifs	Satisfaire les besoins en personnel, en qualité et en quantité.	Postes vacants: max. 3% de l'effectif annuel budgeté	Contrôle de gestion Tableau de bord du Service du Personnel	Permanent		

Rémunération	Appliquer systématiquement les principes de la politique des salaires	Evaluer avec précision les salaires individuels	Information et formation de l'encadrement Information de l'ensemble du personnel	1er trimestre 1976 2e trimestre 1976		
Carrière	Accorder une attention permanente à l'évolution professionnelle du personnel	Définir et tester une politique homogène concernant la sélection, la mutation, la promotion et la relève des cadres	Respect de la procédure prévue pour les engagements, les mutations et les promotions	Courant 1976		
Divers: Sécurité sociale Formation Information etc.						

A N N E X E

Exemple d'une recherche de définition d'objectifs

A. PREMIER STADE : définition de la finalité de l'entreprise

a) Produire et distribuer des biens de qualité.

b) Satisfaire la clientèle, les membres du corps social, les actionnaires.

c) Assurer la pérennité de l'entreprise et conserver son indépendance.

B. DEUXIEME STADE : définition d'objectifs clés à atteindre selon un plan à 3, 4 et 5 ans

a) Réaliser un taux de croissance au minimum égal à celui du secteur économique national dont l'entreprise fait partie.

b) Réaliser des activités de diversification dans d'autres secteurs économiques. (Minimum: apport de marge contributive égale à 25 % de la capacité d'autofinancement).

c) Introduire dans l'entreprise des méthodes de direction et d'animation participatives.

d) Mettre en place une politique de l'emploi et des relations sociales modernes et harmonieuses.

C. TROISIEME STADE : définition de sous-objectifs clés par chaque cellule de la hiérarchie

Reprise de la lettre d) ci-dessus, présentée dans le tableau des pages 126 et 127.

CHAPITRE VII

PREVISIONS FINANCIERES ET CONTROLE DE GESTION

Outil de travail nécessaire à l'application de techniques de gestion participatives, le contrôle de gestion devient indispensable si l'entreprise veut franchir une nouvelle étape, celle de la répartition des fruits de son activité.

Les buts principaux recherchés par cet instrument de direction financière sont: de permettre la confrontation entre activités prévues et objectifs réalisés, d'associer les cadres à la gestion de l'entreprise, enfin, de contrôler la rentabilité de chaque centre de charges et de profits.

Ce chapitre VII nous permettra donc:

au paragraphe 1 : de mettre en valeur, par rapport à la comptabilité générale traditionnelle, la comptabilité analytique

au paragraphe 2 : de présenter les principales étapes à respecter lors de la mise en place et lors de l'application du contrôle de gestion

au paragraphe 3 : d'analyser les avantages et les exigences du contrôle de gestion.

1. Comptabilité générale et comptabilité analytique

La définition du contrôle de gestion implique quelques explications sommaires quant aux éléments qui le composent. En effet, le contrôle de gestion exige la mise en place de trois comptabilités différentes:

A : la comptabilité générale,

B : la comptabilité analytique,

C : la comptabilité financière.

Bien que ces notions comptables soient connues dans de larges milieux, nous estimons utile de replacer, dans ce paragraphe, quelques éléments du contrôle de gestion.

A. La comptabilité générale

Exigée par certains articles du Code des Obligations, la comptabilité générale fait ressortir:

- les différents comptes d'exploitation (charges et produits) virés en fin d'exercice à un compte de Pertes et Profits,
- un bilan dit fiscal, qui est un inventaire résumé de la fortune, biens et dettes, de l'entreprise.

Bien qu'exacte et exigée par la loi, la comptabilité générale, eu égard à la mise en place de principes de gestion participative, a plusieurs inconvénients:

- elle est conçue en fonction de règles fiscales, c'est-à-dire que certaines manipulations sont autorisées par le fisc et que les valeurs présentées au bilan ne sont pas réelles. Pour cette raison, d'ailleurs, la mise en place d'une comptabilité financière est indispensable;
- les charges et les produits sont enregistrés par nature et non par centre de responsabilités. Les salaires, par exemple, sont enregistrés au niveau d'un seul compte alors que le personnel entraîne des charges salariales et sociales dans différents secteurs de l'entreprise. La comptabilité analytique fera donc "éclater" le compte "Salaires", par le canal de l'imputation;
- elle n'est que statique, c'est-à-dire qu'elle ne permet de comparer qu'avec le passé et se contente d'enregistrer le présent sans optique prévisionnelle, même à court terme;
- et surtout, ce qui est essentiel, elle n'explique pas la génération du profit. Car, par exemple, elle n'est pas en mesure d'expliquer si
  - . l'augmentation des ventes est due à l'inflation ou à une réelle augmentation de l'activité,
  - . l'augmentation de la masse salariale est due à une baisse de productivité ou à une augmentation de l'activité;
- elle n'appelle pas l'intérêt des collaborateurs, puisque seules quelques personnes de la comptabilité sont informées et ont une vue d'ensemble.

En d'autres termes, la comptabilité générale ne permet pas la mise en place d'un système de participation, tant aux décisions qu'aux résultats commerciaux ou financiers. Seule une mise en place logique et progressive de la comptabilité analytique permettra à chaque individu de participer réellement à la vie de l'entreprise.

B. La comptabilité analytique

Résultant de la volonté des propriétaires de l'entreprise de se doter d'un instrument de gestion important, la comptabilité analytique est interne à l'entreprise et légalement non obligatoire.

Principal pilier du contrôle de gestion, la comptabilité analytique présente les particularités suivantes:

- elle introduit la responsabilité - donc la participation - lors de l'élaboration des budgets, puis lors de l'enregistrement des charges et des produits;
- elle explique la génération des profits et ne comporte pas d'écritures fiscales;
- elle nécessite l'emploi de "prix standards" qui sont des éléments de prévision internes et revisables qui se trouvent principalement au niveau
  - . des prix d'achats (prix de revient complet d'un article ou d'une matière première),
  - . des coûts salariaux (prix de revient complet d'un poste de travail);
- elle nécessite l'édition de "tableaux de bord", à raison d'un par responsable de section de l'organigramme de l'entreprise;
- elle exige la mise en place d'un réseau d'information précis et rapide 1).

La mise en place de la comptabilité analytique exige, tout comme pour l'introduction de la DPO 2), qu'un certain nombre de conditions soient remplies, ceci principalement

a) au niveau des politiques de l'entreprise,

b) au niveau des structures et de l'organigramme,

c) au niveau des spécifications de fonctions de chaque personne responsable d'un budget.

Au risque de répéter ce qui a déjà été dit aux Chapitres V et VI, nous reprenons ici rapidement le développement de ces trois conditions.

a) Politique générale de l'entreprise

Il apparaîtra ambitieux de postuler ici que le contrôle de gestion oblige les dirigeants d'une entreprise à définir - ou à reviser - une politique générale. Toutefois, si l'entreprise vit un système

---

1) Grâce aux procédures informatiques, les écarts entre montants budgetés et montants réels peuvent être connus des responsables pratiquement quelques heures ou jours après la fin d'une période journalière ou mensuelle.

2) Voir Chapitre VI, paragraphe 2, page 110.

de direction basé sur les principes de la DPO, cette politique sera déjà définie et connue.

Si cela n'était pas le cas, il serait nécessaire, avant l'introduction du contrôle de gestion, de fixer en particulier les points de politique suivants:

. politique d'investissement et d'amortissements,
. politique de l'organisation (informatique) et des structures,
. politique du personnel (salaires, avantages sociaux, cahiers de charges).

Nous insisterons ici sur ce dernier point, car nous y faisons allusion à plusieurs reprises dans cette étude. Ci-devant, lors de la présentation de la comptabilité analytique, nous avons précisé qu'il était important de définir, par exemple, des coûts standards de salaire, ceci pour assurer à la comptabilité analytique un de ses aspects essentiels: l'enregistrement de charges prévisionnelles.

Pour définir un standard de salaire, il faut d'abord définir une politique du personnel, car les éléments suivants doivent être entre autres connus:

- Définition de fonctions (voir lettre C ci-après)
  . information des intéressés,
  . rédaction participative,
  . plan de carrière (mutation, promotion)
  . plan de formation.
- Eléments du salaire
  . politique des salaires (allocations, etc.)
  . politique sociale (retraite, assurance),
  . indexation des salaires au coût de la vie.
- Relations humaines
  . hiérarchie des salaires non confidentielle 1),
  . confiance dans le système,
  . honnêteté intellectuelle vis-à-vis des résultats du contrôle de gestion.

b) Revision des structures

Préalablement à la mise en place de la comptabilité analytique, il est absolument indispensable d'établir un organigramme détaillé, précisant les différents niveaux de gestion et les multiples liaisons fonctionnelles et hiérarchiques.

Cet effort de restructuration doit permettre de rendre solidaire de ses décisions chaque responsable d'un centre de charges et de produits. C'est déjà à ce niveau-là que la mise en place du contrôle

---

1) Le standard de salaire accordé à toute fonction est connu des imputateurs, que ce soit celui d'un cadre supérieur ou celui d'une téléphoniste.

de gestion est délicate, car certains intéressés prendront conscience de leur situation dans la hiérarchie ou se verront retirer des tâches qui leur étaient habituellement confiées.

Les comptables de l'entreprise devront se convertir à une nouvelle fonction: celle d'imputateurs. Ainsi, au lieu d'enregistrer des sommes globales inscrites sur des documents statiques (factures, notes de virement, décompte, etc.) l'employé devra ventiler ou regrouper certains coûts ou produits et les "imputer" aux différents comptes du plan comptable 1).

Enfin, d'importants circuits administratifs ou comptables seront supprimés, modifiés, organisés et, si l'entreprise dispose d'un ordinateur, intégrés à un système complet de gestion.

c) Définition des fonctions

Parallèlement à la création d'un organigramme représentatif des activités de l'entreprise, commence la rédaction des "spécifications de fonctions", ou en d'autres termes, des cahiers de charges.

La conception de ceux-ci est longue, délicate et entraîne souvent certains responsables à réagir négativement à une revision de leurs fonctions.

C'est pourquoi, il est conseillé de respecter une certaine procédure et d'aborder le sujet dans un ordre minutieusement établi:

- large information des personnes intéressées,
- définition de principes,
- rédaction du cahier de charges, par l'intéressé,
- synthèses élaborées par une instance neutre (un conseiller extérieur par exemple, ou le Chef du personnel),
- mise en place progressive des nouvelles répartitions de fonctions,
- définition des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles en accord avec l'organigramme de l'ensemble de l'entreprise.

De plus, on oublie souvent que l'organigramme d'une entreprise est dynamique et se plaque sur l'activité de celle-ci. Donc, dans la mesure du possible, la définition d'une charge doit correspondre à une fonction et non à un visage. C'est donc, très souvent, à l'individu à s'adapter à l'évolution de l'entreprise. Ainsi, l'ensemble du sujet sera vu sous un angle prospectif et évolutif. La politique du personnel intervient alors et tentera d'élaborer des plans de formation doublés de plans de carrière. Nous n'aborderons pas ici ces deux sujets.

---

1) Le plan comptable français est celui qui s'adapte le mieux aux principes du contrôle de gestion. Avec ses 10 classes de comptes, il autorise toute écriture comptable, soit par affectation, soit par imputation. La classe de comptes débutant par le chiffre 9 autorise l'introduction des comptes analytiques.

C. La comptabilité financière

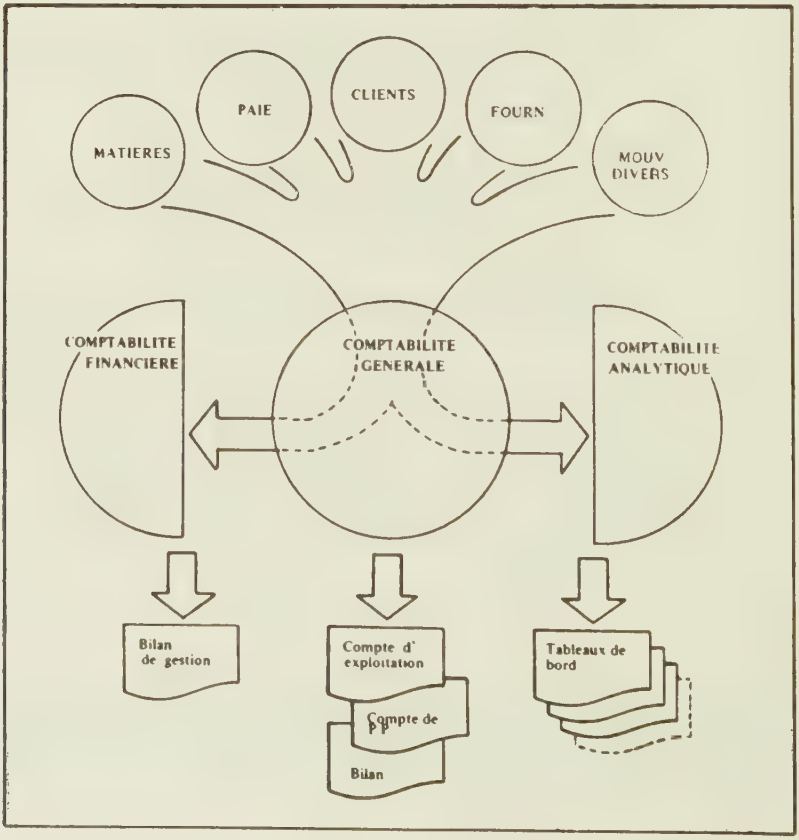
Dernier volet du contrôle de gestion, la comptabilité financière est un instrument de décision à long terme puisqu'elle a pour but d'expliquer l'origine et l'emploi de tous les capitaux.

Tout comme la comptabilité analytique, elle n'est pas obligatoire de par la loi et reste donc interne à l'entreprise. A l'opposé de la comptabilité générale, elle reprend les comptes du bilan et les présente convertis en valeurs réelles.

On peut considérer la comptabilité financière comme une occasion pour les cadres qui ont une influence sur les liquidités de participer à la gestion financière et prévisionnelle de l'entreprise.

Nous n'aborderons pas, dans ce Chapitre VII, cet aspect du contrôle de gestion. Nous en reprendrons toutefois quelques éléments au Chapitre VIII, lorsque nous évoquerons le problème de la répartition, entre partenaires sociaux, des pertes et des profits de l'entreprise.

TABLEAU No. 12 SCHEMA GENERAL DU CONTROLE DE GESTION



2. Les principales étapes de la mise en place du contrôle de gestion

Nous verrons, tout au long des lignes qui suivent, que la mise en place du contrôle de gestion ne peut se faire que s'il est envisagé dès le départ dans un esprit participatif. Sans cette volonté de communication entre partenaires, le contrôle de gestion fonctionnera certainement sur les plans administratifs et techniques (respect des délais, exactitude des chiffres, etc.) mais ne sera pas réellement vécu par les intéressés qui, alors, considéreront le système comme

- un moyen de contrôle aux mains de la direction pour évaluer en francs les résultats des subordonnés,
- faussement représentatif des activités et des efforts des cadres de l'entreprise puisqu'un budget de frais, par exemple, est relativement facile à respecter, alors que le respect d'objectifs dont la réussite dépend de l'extérieur est plus malaisé,
- un instrument de plus mis au point par "quelques technocrates ambitieux".

Dans la plupart des entreprises et des administrations, les budgets annuels sont élaborés en fonction du passé et du présent, non en fonction de l'avenir. Force nous est de constater que, depuis quelques années, l'entreprise est soumise à un certain nombre de contraintes extérieures, difficiles à maîtriser, et qui influencent massivement les coûts et les produits. Donc, seule une élaboration précise et prospective des budgets permet aux responsables de prendre non seulement des options à long terme mais des décisions efficaces, avec connaissance rapide des résultats. Ces quelques remarques très générales ont pour but de confirmer ici que le contrôle de gestion n'a de valeur que si les résultats qu'il promet sont connus rapidement des intéressés. Ainsi, toute l'approche technique de la mise en place du contrôle de gestion doit se faire dans un esprit d'intégration technique, voire scientifique. En d'autres mots, les procédures doivent être automatisées donc pensées en termes d'informatique moderne.

Dans les lignes qui suivent, nous nous placerons dans une situation où le contrôle de gestion n'existe pas, donc est introduit pour un premier exercice, A-1, et à l'essai 1).

Pour faciliter l'analyse des différentes étapes, nous présenterons, en conclusion de ce chapitre, un schéma qui peut s'appliquer de façon générale à toute entreprise désireuse d'introduire le contrôle de gestion, en rappelant toutefois au lecteur que certaines conditions doivent être remplies avant l'introduction du contrôle de gestion.

Nous ne reviendrons donc pas ici sur

- l'énoncé de la politique générale, partant des divers plans de développement de l'entreprise,
- la revision des structures et les définitions de fonctions.

---

1) Dans ce paragraphe, lorsque nous parlerons d'exercice comptable, il sera pris pour base l'année, symbole A, divisée en 12 périodes, symbole m, correspondant à 12 tableaux de bord mensuels. Il est bien entendu que, selon le type d'entreprise, l'exercice peut être semestriel, trimestriel, voire mensuel. Les périodes peuvent recouvrir, par exemple et à l'extrême, une seule journée d'activité.

Par contre, nous analyserons dans le détail:

A) les principes à suivre pour créer un groupe de travail,

B) l'étude de tous les centres de charges et de produits,

C) la mise en valeur des résultats.

A. Création d'un groupe de travail et désignation d'un contrôleur de gestion.

Dépendant directement de la plus haute "autorité" de l'entreprise, ce groupe devrait, en principe, se structurer de façon à réunir les personnes déjà actives dans le domaine de la comptabilité: directeur des finances, chef comptable (futur chef imputateur), délégué du TEI (Traitement Electronique de l'Informatique). Si les structures prévoient un "Conseil d'Entreprise", il peut être indiqué d'y adjoindre un délégué désigné par la Commission du Personnel.

Ce groupe sera complété par deux personnages: l'un, au profil nouveau, le contrôleur de gestion; l'autre, un conseiller extérieur à l'entreprise. Les limites de son intervention seront fixées avant son introduction dans l'entreprise.

Le groupe aura pour première mission de définir un "cahier des charges" qui regrouperait les points suivants:

- liaisons hiérarchiques et fonctionnelles avec l'entreprise,
- mandats accordés par la Direction générale,
- profils des différentes fonctions,
- besoins en formation,
- procédures à appliquer à court, moyen et long termes.

Les problèmes rencontrés lors de l'introduction de la DPO surgissent naturellement à nouveau et nous constatons que, sans esprit d'exagération, la réussite du contrôle de gestion dépend, à la base, de l'homogénéité de l'équipe chargée du mandat. Pour toutes ces raisons, il est donc indispensable de bien choisir les membres du groupe de travail permanent et de tout mettre en oeuvre pour que la confiance, le respect et l'estime soient de mise tout au long du plan d'introduction.

Il est souhaitable, une fois le contrôle de gestion mis en place et rodé, de réunir de temps à autre le groupe de travail. Il peut aussi être chargé d'assurer la pérennité du système et également intervenir en cas d'absence du contrôleur de gestion.

Le choix de la personne chargée de prendre la responsabilité du contrôle de gestion est très délicat. Dans une petite ou une moyenne entreprise, cette fonction peut être occupée par le Directeur lui-même ou un Chef comptable. Cependant, dans la mesure du possible, le contrôleur de gestion doit pouvoir occuper cette fonction à plein temps et ne dépendre hiérarchiquement que d'une seule instance: le Conseil d'Administration, ou, cas le plus fréquent, le Directeur Général de l'entreprise.

Pour être et rester impartial, le contrôleur ne doit être si possible ni à la tête d'une section engendrant des charges et des produits, ni, par exemple, adjoint d'un cadre supérieur responsable d'un budget important.

Dans les grandes lignes, le cahier des charges du contrôleur de gestion recouvre les activités suivantes.

- Synthèse des directives générales pour la préparation des budgets de l'exercice suivant.
- Synthèse des budgets de chaque section, département et direction, de l'exercice suivant.
- Edition des tableaux de bord prévisionnels (budgets) et distribution de ceux-ci aux intéressés.
- Préparation et distribution des tableaux de bord de chaque période (jour, mois, trimestre, etc.).
- Animation des séances d'analyses des écarts.
- Rédaction du protocole précisant, après chaque séance d'analyse des écarts, les mesures à prendre par les responsables pour respecter les budgets.

Afin de mieux situer les divers éléments précisés ci-dessus, nous présentons à la fin de ce chapitre un schéma relatant les structures du contrôle de gestion.

B. Analyse de tous les centres de charges et de profits

C'est à ce stade que la participation de tous les responsables de la naissance d'une charge ou d'un profit sont sollicités pour la première fois.

Respectant la structure hiérarchique, le contrôleur de gestion va remonter aux sources de la génération des charges et des profits; pour ce faire, la procédure suivante peut être appliquée.

- Séance de travail groupant tous les intéressés d'un département, et animée par le contrôleur de gestion:
  - . inventaire et description exacte de chaque source de charges, avec documents légaux et contractuels y afférents, schéma des écritures selon le circuit comptable en vigueur et exemples,
  - . inventaire, selon la même procédure, des sources de profits.
- Réunion dans des dossiers de synthèse, de tous les éléments définis ci-dessus.
- Définition et impression des ébauches de tableaux de bord, avec schéma des écritures y relatives en comptabilité analytique et en comptabilité générale.
- Enumération des études spécifiques à réaliser dans le domaine
  - . de la définition des standards, principalement ceux concernant les prix d'achats et les salaires,
  - . du choix du plan comptable, et partant, de la codification

des comptes de celui-ci.

- Une fois ces études réalisées et en se basant sur les plans de développement établis par l'entreprise, il est possible d'élaborer deux documents essentiels, étroitement liés et techniquement parallèles:

  . le tableau des budgets mensuels pour l'année (ou l'exercice) A-1.

  . le tableau de bord des charges et produits effectifs de l'année A-1.

L'élaboration et la mise en place des budgets

Les projets de budgets de chaque section sont réunis en un seul document par les soins du contrôleur de gestion. Cette synthèse est alors discutée par les principaux responsables. Comme le contrôleur de gestion et chaque membre de la direction ont assisté à la mise sur papier des projets de budgets de chaque section, il est relativement aisé d'apporter des propositions de modifications. Celles-ci, présentées à leur tour aux intéressés, seront négociées.

C'est certainement là un des principaux avantages du contrôle de gestion: la négociation de certains objectifs entre le "top" de l'entreprise et les collaborateurs à l'oeuvre dans les premières lignes.

Les tableaux de bord

Se basant sur les données chiffrées présentées par les documents "Projets de budgets", il est relativement aisé, pour le contrôleur de gestion, de reporter ces informations sur les tableaux de bord prévisionnels, ou en d'autres termes, les budgets définitifs pour l'année A-1.

Ainsi, avant que ne débute l'exercice A-1, chaque responsable a en mains un budget, élaboré participativement avec son concours, en accord avec la ligne générale de l'entreprise.

Comment, après que se soit achevée l'activité d'une période, lui parviennent les informations centralisées au service de l'imputation ?

Quelques jours après le bouclement des comptes de la première période mensuelle (m), la Direction reçoit un tableau de bord. Celui-ci éclate en autant de tableaux de bord qu'il y a de directions, et partant, qu'il y a de centres de charges ou de produits. Cette procédure se répète à chaque période de l'exercice.

Un exemple de "Tableau de bord mensuel de Direction" est présenté à la page 141, et nous analyserons ensuite comment exploiter rationnellement les informations contenues dans ces tableaux.

A ce stade de notre présentation, nous découvrons un des aspects, sur le plan financier tout au moins, le plus important du contrôle de gestion: à la fin de chaque période (jour, mois ou trimestre), les responsables de l'entreprise connaissent, avec précision, le montant prévisible

du "cash flow"; en extrapolant à partir de ces données les montants des résultats prévus ou budgetés, il est possible d'évaluer le proche avenir et de prendre les mesures correctives avant la sortie annuelle des comptes de bilan et d'exploitation fournis par la comptabilité générale.

Cet élément est donc essentiel car, le "cash flow" représente une mesure de l'enrichissement résultant de l'activité de l'entreprise et de l'exploitation de ses moyens durant une certaine période.

Le "cash flow" permet, en particulier:

- de modifier le bilan de fin d'exercice, en créant des réserves ou en les dotant et d'amortir des valeurs actives,
- de prévoir l'avenir de l'entreprise par la mise à disposition de fonds pour investissements futurs (autofinancement),
- de rémunérer l'autorité publique par le paiement des impôts,
- de rémunérer le "capital",
- d'intéresser le "travail" selon le système adopté par l'entreprise.

Cet aspect financier du contrôle de gestion, déjà abordé lors de la présentation des structures favorisant la participation financière (chapitre V, page 102), sera repris lorsque nous analyserons la répartition de l'enrichissement créé par l'activité de l'entreprise (chapitre VIII).

Tableau No. 13 Exemples de budgets élaborés participativement par le gérant A du magasin X et le Chef O de l'entrepôt S, tous deux faisant partie de l'entreprise Z.

	1) Entreprise Z Magasin X	PROJET BUDGET 1976 du magasin X					Elaboré par A le 1.10.1975 avec MM.....
	Compte de marge	Mois de					Total 1975
		Janvier	Février	Mars	.....	Novembre	Décembre
+	Ventes nettes						
-	Coût direct (prix standards)						
=	Marge brute						
-	Frais de période:						
	. Salaires stand.						
	. Loyers						
	. Frais généraux						
	. Divers						
=	Marge nette (contribution à la chaîne Z)	24'000.-					

	1) Entreprise Z Centrale Z Entrepôt S	PROJET DE BUDGET 1976 de l'Entrepôt S					Elaboré par O le 3.10.1975 avec MM.....
	Comptes de charge	Mois de					Total 1975
		Janvier	Février	Mars	.....	Novembre	Décembre
	Salaires standards						
+	. Responsables						
+	. Personnel fixe						
+	. " saisonnier						
=	Total coûts salaires						
+	Autres frais de période						
+	. Entretien mach.						
+	. Entretien locaux						
+	. Energie						
+	. .....						
+	. .....						
=	Total frais période	48'000.-					

Tableau No. 14 Exemple de "Tableau de bord" mensuel, niveau Direction

	Entreprise Z 1) Direction	Mois de janvier 1976			Cumul de l'exercice			Cumul des 12 derniers mois		
		Budget	ECARTS 3)		Budget	ECARTS		Budget	ECARTS	
			favor.	défavor.		favor.	défavor.		favor.	défavor.
	Marges contributives									
•	Magasin 1)	60'000.-								
•	Magasin	13'000.-								
•	Magasin	24'000.-								
=	Total marges magasins	97'000.								
-	Frais de période									
	Entrepôt S 1)	48'000.-								
	Service T	19'000.-								
	Service U	16'000.-								
-	Total coûts	83'000.-								
=	**Cash flow**	14'000.-	////////	////////		////////	////////		////////	////////
	Ecarts (comptes d'incorporation) 2)	////////			////////			////////		
	Résultats selon 2) comptabilité générale			////////		////////	////////		////////	////////

Remarques concernant les tableaux No. 13 et 14

1) Pour faciliter la compréhension des exemples présentés ci-contre et ci-dessus, nous utilisons les symboles d'une entreprise Z, ayant plusieurs succursales - magasins V, W et X - et une centrale de distribution avec un entrepôt S, service administratif T et un service commercial U.

2) Les comptes d'incorporation permettent le raccordement entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale. En effet, certaines valeurs ne sont pas reprises (amortissements), ou reprises que partiellement (primes annuelles d'assurances) en comptabilité analytique. Sur cet exemple de tableau de bord, il ne doit y avoir aucune différence en unités monétaires entre les 2 systèmes comptables.

3) Les écarts, favorables ou défavorables, peuvent être exprimés:

- en unités monétaires seulement,
- en pourcentage par rapport au budget,
- en unités monétaires et en pourcentage (le plus complet).

C. La mise en valeur des résultats

Il faut d'emblée distinguer ici une différence de procédure selon les années d'expérience. La première année étant considérée comme un essai, il est bon d'analyser les écarts avec prudence et de ne pas prendre certaines décisions correctives trop tôt, sans connaître les conditions dans lesquelles les premiers budgets ont été échafaudés. Il est donc bon de relever dans un "Livret des anomalies" toute constatation concernant les écarts. Lors de l'élaboration de l'exercice A, ces renseignements seront valorisés par les intéressés et les écarts relevés lors des périodes de l'exercice A seront d'un plus grand apport pour appliquer les mesures correctives.

La remise des tableaux de bord aux responsables de tous les secteurs déclenche une série d'actions qui peuvent se résumer aux étapes suivantes:

Au niveau des sections

Les tableaux de bord sont analysés par les mêmes personnes qui ont participé à l'élaboration des budgets pendant l'exercice A-1. Des mesures à court terme sont proposées par les participants. Selon leur portée (demande d'un appui publicitaire ou d'un crédit hors budget par exemple), elles sont examinées par l'échelon hiérarchique supérieur.

Au niveau de la Direction

Respectant la même procédure que celle énoncée ci-dessus, les membres de la Direction et le contrôleur de gestion analysent tous les tableaux de bord. Etabli par le contrôleur de gestion, un rapport contenant uniquement les points exigeant des études plus détaillées, des décisions immédiates, ou des demandes de moyens supplémentaires, est remis aux participants ainsi qu'à certains membres du Conseil d'Administration, voire du Conseil d'entreprise.

A la séance de la période m+2, le rapport est lu par le contrôleur de gestion.

En principe, seules des mesures à moyen terme, pouvant déjà influencer l'exercice en cours sont prises.

Au niveau de l'autorité supérieure de l'entreprise

Présentés en principe par l'(ou les) administrateur(s) délégué(s) au Conseil d'Administration, les tableaux de bord de quelques périodes sont commentés à ce niveau et peuvent orienter les représentants du capital quant aux options à long terme, ou aux décisions d'une certaine importance. (fermeture de magasins, dans notre exemple). A ce niveau on peut donc parler de décisions prévisionnelles à long terme, influençant les résultats des exercices A+1 et au-delà.

Au niveau des représentants du travail

Bien que jusqu'à ce jour on n'ait pas réellement recherché la motivation du personnel par la simple information de certains résultats clés, il apparaît opportun de mettre également en place un plan d'information des-

tiné à renseigner:

- l'ensemble des cadres de l'entreprise lors d'une réunion mensuelle par exemple,
- l'ensemble des travailleurs d'une "section", lors de réunions trimestrielles,
- l'ensemble du personnel lors d'une manifestation annuelle.

En plus des résultats purement financiers, il serait également possible de communiquer d'autres résultats et de rechercher ainsi peu à peu un dialogue. Cependant, cette approche d'un des aspects de la participation fonctionnelle - et éventuellement financière - ne peut se faire avant qu'un plan d'information concret et judicieusement élaboré ne soit mis en place : ce thème sera abordé au Chapitre X.

3. Avantages et exigences du Contrôle de gestion

Résolument optimiste, nous ne pensons pas aborder ici les inconvénients du contrôle de gestion. Soyons cependant conscients que son introduction nécessite un investissement en hommes, dont le coût sera proportionnel à l'importance de l'entreprise. Par la suite, la maintenance du système doit être assurée à tout prix, puisqu'il doit être considéré un peu comme un poumon d'acier ne devant jamais cesser son activité ou ne pouvant être remplacé que par un appareil de meilleure qualité.

Nous analyserons donc successivement:

a) les mutations obtenues dans les relations sociales,

b) l'apparition d'une forme de "Banque de données permanente" pour l'adaptation de la politique générale de l'entreprise et des plans y relatifs,

c) la possibilité, pour le contrôle de gestion, d'être aussi bien un préalable à la DPO qu'un complément indispensable à son application.

a) Mutations obtenues dans les relations sociales

Si les procédures énumérées au paragraphe précédent sont respectées, il se dessinera peu à peu une tendance nouvelle, celle de la mise en valeur de toutes les ressources humaines de l'entreprise.

Immanquablement, ce courant nouveau, afin de garder toute sa vigueur, devra être "canalisé", analysé avec prudence et doigté: il s'exprimera en termes de "politique globale du personnel" et aura une influence certaine sur les domaines tels que les communications au sein de l'entreprise, la formation, la politique de la rémunération, la gestion des carrières, etc., domaines qui font d'ailleurs en partie l'objet de cette étude.

Analysons ici brièvement trois de ces aspects:

Communications au sein de l'entreprise

Dès l'instant où chaque responsable d'une section participe à l'élaboration des budgets, une chaîne administrative descend et remonte la filière hiérarchique.

Les contacts hiérarchiques deviennent donc de plus en plus fréquents puisque, à chaque période tout au moins, des séances de travail sont organisées afin d'élaborer les budgets, d'analyser les écarts et de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

Autre aspect essentiel: les informations contenues dans les tableaux de bord sont exactes, connues des intéressés; certains éléments sont également communiqués à chaque membre d'un centre de charges et de produits. Progressivement, l'intérêt de chacun s'éveille. Il est même possible de communiquer certaines informations intéressant l'ensemble de la communauté, telles que le montant des ventes, l'évolution de certains coûts, etc..

Nous avons tenté, par un schéma présenté à la page 146, de préciser le degré de participation fonctionnelle des cadres, en comparant la situation avant, puis après l'introduction du contrôle de gestion.

Politique de la rémunération

Nous avons vu, lors de la présentation de la comptabilité analytique que, pour respecter l'aspect prévisionnel des budgets, il était nécessaire de penser en termes de "standards" de coût.

Si nous prenons pour exemple le coût "salaire", le standard sera représenté par un montant, exprimé en unités monétaires, et comprenant tous les éléments, soit:

	salaire de base	(correspondant à une fonction précise)
+	salaire social	(allocations familiales par exemple)
+	assurances et sécurité sociale, etc...	(à la charge de l'employeur)
=	salaire standard correspondant à une ou plusieurs fonctions.	

On remarque donc que la définition du standard de salaire est particulièrement complexe et exige de nombreuses études dont les principales sont les suivantes:

- relevé de toutes les fonctions de l'entreprise et définition de celles-ci;
- attribution d'une classe de salaire à chaque type de fonction;
- définition de la politique salariale de l'entreprise, principalement en ce qui concerne le salaire social et les avantages sociaux.

Une fois l'ensemble de ces études achevées, un tableau des standards de l'entreprise est établi; il servira de base à tous les responsables pour l'élaboration des budgets de salaires. Donc, par les exigences de la comptabilité analytique, les responsables de la politique salariale sont amenés à étudier un plan complet de gestion avant l'introduction du contrôle de gestion.

Soucieux de rester dans les limites de ce chapitre, nous ne développerons pas plus cet aspect. Toutefois, nous relèverons ici l'avantage indéniable de cette définition de standard; de plus, selon le degré de participation entre employeurs et employés, les standards peuvent être définis entre représentants des salariés et Service du personnel.
Ce thème sera analysé plus loin, mais sous l'angle de la participation financière.

Tableau No. 15	Degré de participation fonctionnelle des cadres avant et après l'introduction du contrôle de gestion	
Aspects	Avant l'introduction	Après l'introduction
Elaboration des budgets pour l'exercice A	La Direction des Finances, se basant sur les résultats de l'exercice A-2, établit les budgets d'entente avec les autres Directeurs.	Chaque responsable de "secteur" prépare le budget, en se basant sur la situation de l'exercice A-1 et en fonction d'objectifs à atteindre à fin A.
Information (Tableaux de bord)	Les informations générales sont réservées à quelques personnes, les informations confidentielles à deux ou trois responsables.	Les tableaux de bord de chaque période sont remis à chaque responsable.
Evolution en cours d'exercice	La situation financière n'est connue que par quelques personnes.	La situation financière est connue de façon exacte et les écarts apparaissent clairement à chacun, ceci déjà en cours d'exercice.
Mesures correctives	En cas d'événement grave (récession subite par exemple) la Direction ne sait pas sur quels points du budget agir.	A tout instant des mesures correctives peuvent être prises, en toute connaissance de cause et avec la participation des intéressés.
Attitude vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise (Exemple)	Des services "centralisateurs" enregistrent les différentes étapes d'une commande.	Chaque responsable - établit une commande, - contrôle la livraison, - vise la facture y relative.
Conclusion	La comptabilité est une affaire de spécialiste et vit en vase clos.	La comptabilité et ses mécanismes sont démystifiés. On s'approche de l'enrichissement des tâches.

La formation, un besoin

Comme déjà précisé plus haut, l'introduction du contrôle de gestion oblige certains responsables à se perfectionner car, en plus d'une connaissance parfaite des circuits comptables et des lois qui s'y rapportent, une modification du comportement s'avère indispensable.

Il semble donc opportun, parallèlement à l'introduction du contrôle de gestion, de penser un "Plan de formation" et par la suite de le respecter; nous en présentons ici un exemple:

Tableau No. 16 — Plan de formation au contrôle de gestion

Intéressés	Matières	Moyens
1) Directeur des Finances Contrôleur de gestion Imputateur (Chef)	Cours d'introduction au contrôle de gestion pour spécialistes	Cours "GESTION" (externe) 2 semaines Septembre A-2
2) Idem chiffre 1 Tous les membres de la direction et les cadres supérieurs	Cours de "sensibilisation" Connaissance des mécanismes comptables. Amélioration du comportement.	Conseiller extérieur Cours dans l'entreprise; Deux périodes de 2 jours Hiver A-1
3) Idem chiffres 1 et 2 Tous les membres de l'entreprise	Présentation générale du contrôle de gestion Exercices - tests	Contrôleur de gestion Cours dans l'entreprise 6 après-midi, printemps A-1
4) Spécialistes de l'entreprise	Comptabilité de la paie " des fournisseurs " des clients	Contrôleur de gestion avec conseiller extérieur Courant A-1

N.B. En ce qui concerne les autres aspects de la formation, voir Chapitre X.

b) Banque de données permanente pour l'adaptation de la politique générale de l'entreprise et des plans y relatifs

Les tableaux de bord, remplis d'informations fiables, sont remis à la fin de chaque période aux intéressés. Cette particularité du contrôle de gestion a été largement décrite au paragraphe précédent.

Nous ne relèverons ici que quelques avantages comme

- la rapidité de circulation des informations,
- l'exactitude des chiffres,
- la situation comptable avec connaissance des écarts,
- l'automatisme dans l'impression des tableaux de bord, qui sont autant de facteurs qui vont permettre aux différents organes de l'entreprise de prendre des mesures correctives.

Enfin, élément non négligeable, les budgets des futurs exercices sont élaborés avec rapidité, sûreté et sur des bases tenues à jour. Il est donc rare, après quelques années d'expérience, que des budgets doivent être revisés.

La mise en place du 2e volet du contrôle de gestion, la comptabilité financière, est aussi facilitée. Nous aborderons ce thème lors de la présentation de quelques aspects de la participation financière au chapitre suivant.

c) Le contrôle de gestion: préalable ou complément de la DPO ?

Nous avons vu au chapitre VI, que sans une technique permanente de contrôle, la DPO ne pouvait se concrétiser dans l'entreprise. Mais, nous avons aussi dit que le contrôle de gestion, en tant que technique de direction participative peut suffire, à condition qu'il soit correctement appliqué et adapté aux particularités commerciales, techniques ou scientifiques de l'entreprise.

Car, comme nous l'avons vu dans ce chapitre, la mise en place du contrôle de gestion exige beaucoup de la part de tous les responsables de l'entreprise, principalement pour:

- définir une politique générale,
- structurer l'entreprise,
- définir des fonctions.

Si les efforts de chacun sont conjugués et ont permis d'atteindre ces trois objectifs, l'investissement en hommes et en technique aura été lourd; il faudra donc aborder une étape suivante qui permet de rentabiliser cet outil important qu'est le contrôle de gestion.

Une analyse plus poussée de l'activité de l'entreprise démontrera que les principes du contrôle de gestion ne sont pas appliqués, ou applicables, par tous les cadres, voire les collaborateurs. Si nous prenons quelques exemples qui nous sont bien connus, il nous faut bien constater que le contrôle de gestion n'a aucune influence sur le taux de rotation du personnel, ou le taux d'absentéisme d'un atelier ou le degré d'insatisfaction des ouvriers d'une chaîne de production.

On peut donc affirmer ici que l'entreprise qui dispose du contrôle de gestion peut beaucoup plus facilement élargir ce mode de gestion participative et adopter ainsi progressivement la DPO.

Illustrons cette affirmation par un exemple:

Reportons nous à l'exemple "Projet de budget" présenté à la page 140 (Tableau No. 13). Au bas du tableau, il serait relativement aisé d'ajouter d'autres objectifs prévisionnels, élaborés alors en respectant les principes de la DPO. Très succintement, on aurait, par mois, les objectifs suivants:

Tableau No. 17	Objectifs prévisionnels du Magasin X pour 1976					
Objectifs	Janvier	Février	Mars	.....	Décembre	Total 1976
Valeur minimale stock	40'000.-	35'000.-	30'000.-		50'000.-	
Valeur maximale "	80'000.-	70'000.-	60'000.-		90'000.-	
Nombre de livraisons du stock central	12	10	8		8	120
Unités de travailleurs	20	15	15		25	
Taux d'absentéisme (%)	10	20	20		5	10
Jours d'ouverture	25	20	21		26	300
Nombre de clients (en milliers) ou Nombre de commandes	3	2	2		6	50

CONCLUSIONS DU CHAPITRE VII

Au risque de nous répéter, nous constatons que le contrôle de gestion n'est pas seulement un simple système de maîtrise automatique des budgets, puisqu'il est en plus:

- indicatif quant aux prévisions d'ordre financier, commercial et social,

- considéré comme un instrument de maîtrise parfaite du flux des charges et des produits de l'ensemble de l'entreprise, et ceci à n'importe quel moment de l'exercice.

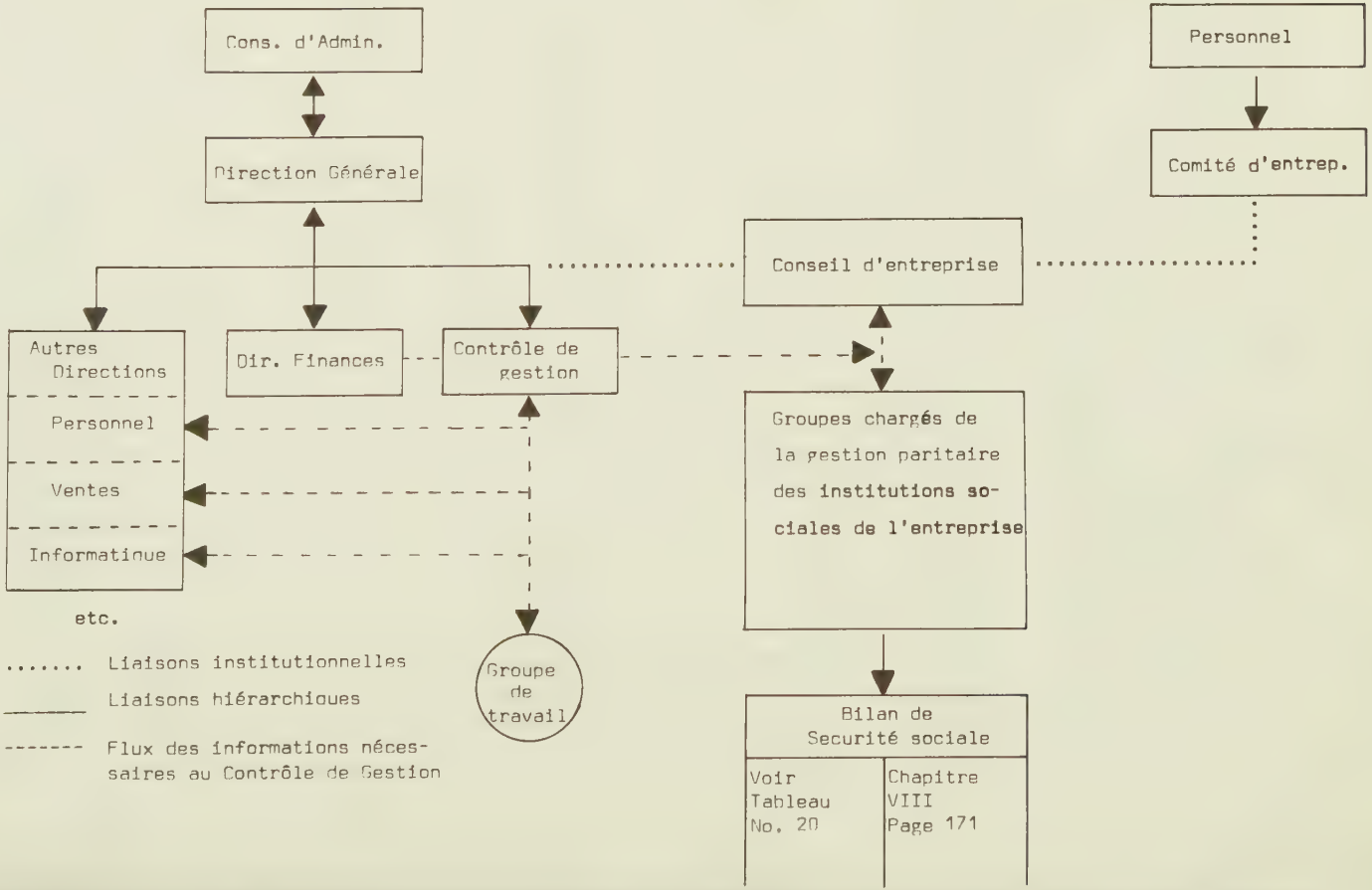
Mais, il est bon de préciser que son introduction nécessite une parfaite connaissance de l'entreprise et des hommes qui y travaillent. De plus, des efforts considérables doivent être consentis par une multitude de "correspondants" car les étapes sont nombreuses et parfois complexes.

Annexes: Tableau No. 18 - Principales phases de l'introduction du contrôle de gestion.
Tableau No. 19 - Contrôle de gestion et structures.

Tableau No. 18 — Principales phases de l'introduction du contrôle de gestion (CG)

Années	Base A: 1ère année où le CG est opérationnel
A - 3	Déclaration de volonté d'introduction du CG Information et sensibilisation des intéressés Définition d'une politique générale de l'entreprise
A - 2	Revision des structures et création d'un groupe de travail permanent Rédaction participative de définitions de fonctions Mise en place des structures: organigramme de l'entreprise et du CG Etude de tous les centres de charges et de produits Conception effectuée par le Service de l'informatique Elaboration et mise en place des budgets pour l'exercice d'essai A-1 Elaboration et mise en place des tableaux de bord pour l'exercice d'essai A-1
A - 1	Evaluation périodique des résultats Tenue à jour du "Livret des anomalies" Tenue à jour "à la main" des différents documents du CG Programmation et tests effectués par le Service de l'Informatique Analyses et études diverses se basant sur les renseignements contenus dans le "Livret des anomalies" Elaboration et mise en place des budgets pour l'exercice A Elaboration et mise en place des tableaux de bord pour l'exercice A
A	Imputation automatique et impression des tableaux de bord de chaque période Evaluation périodique des résultats Prises de décisions à court et moyen terme Elaboration et mise en place des budgets et des tableaux de bord de l'exercice A+1
A + 1	En sus des points énumérés sous "Exercice A" Impression des résultats globaux de l'exercice A Approche de la mise en place d'une comptabilité financière

Tableau No. 19 CONTROLE DE GESTION ET STRUCTURES (EXEMPLE)



CHAPITRE VIII

QUELQUES ASPECTS DE LA PARTICIPATION FINANCIERE

Généralités

Tout investissement, qu'il soit financier, technique ou "humain", a pour but la création d'une plus-value. Rien n'est donc plus naturel que la recherche d'un profit, que ce soit de la part de l'actionnaire qui souhaite voir ses apports financiers rémunérés par un dividende, du cadre supérieur qui souhaite voir son engagement personnel et ses responsabilités rétribués correctement, ou du salarié qui apporte sa force de travail, musculaire ou intellectuelle.

Même le collectiviste Karl Marx, dans l'énoncé de ses théories fort connues - en particulier celles de la valeur-travail et de la plus-value - stipulait que les fruits provenant de l'activité de l'entreprise ne pouvaient entièrement être répartis. Dans sa "Critique du programme de Gotha"1), il précise qu'il est nécessaire d'opérer au moins six réductions avant que le travailleur ne puisse concevoir sa part, comme contrevaleur de son engagement.

Il nous semble intéressant, en guise d'introduction à ce chapitre, de comparer les idées énoncées par Marx il y a un siècle et les principes actuels de politique financière de l'entreprise. Afin d'en faciliter la compréhension, nous nous permettrons de présenter cette comparaison sous la forme d'un tableau, à la page suivante.

Nous constatons ainsi, aujourd'hui comme hier, que l'entreprise - qu'elle réalise une perte ou un profit - doit faire face à quantité d'obligations si elle veut assurer son avenir, respecter les règles fiscales traditionnelles et maintenir un niveau d'emploi correct, en d'autres termes, contribuer à la pérennité du système économico-social de la nation.

Pour ce qui concerne le domaine plus particulier de la participation financière, c'est-à-dire de la répartition d'une part de la richesse créée, il semble nécessaire de poser, de prime abord, trois questions: (suite page 155).

---

1) Repris d'un article de M. le Professeur François Schaller "Sur un texte connu de Karl Marx, Critique du programme de Gotha" Gazette de Lausanne, 9 mai 1975.

COMPARAISON DES IDEES DE MARX ET DES PRINCIPES MODERNES DE GESTION FINANCIERE	
A PARTIR DU RESULTAT DE L'EXPLOITATION D'UNE ENTREPRISE, IL FAUT	
Selon Karl Marx (1875)	Commentaires: (1975)
1) Constituer un fonds destiné au remplacement des moyens de production usagés.	Amortissement des valeurs immobilisées (bâtiments, machines, véhicules). Pemboursement des dettes hypothécaires, des emprunts, etc...
2) Déduire de la production obtenue par l'ouvrier une fraction supplémentaire pour permettre d'accroître cette production.	Investissement en moyens de production soit par autofinancement, soit par augmentation du capital-actions.
3) Déduire de la production un fonds de réserve ou d'assurance contre les accidents, les perturbations dues à des phénomènes naturels, etc...	Assurance des personnes (maladie, chômage, invalidité) et des biens matériels (Incendie, etc.).
4) Retrancher les frais généraux d'administration qui sont indépendants de la production (Frais fixes). N.B: En 1875, Marx pensait que l'arrivée du prolétariat au pouvoir éviterait la mise en place de circuits administratifs complexes et coûteux.	Vu le développement du secteur tertiaire et de la bureaucratie, on peut considérer cet élément comme intégré aux charges totales de l'entreprise.
5) Déduire ce qui est destiné à satisfaire les besoins de la communauté: écoles, routes, etc.	Fiscalité basée sur les revenus de l'entreprise et sur son activité. (ICHA ou TVA).
6) Déduire les contributions nécessaires à l'alimentation de fonds destinés à l'entretien de ceux qui sont incapables de travailler (assistance publique).	Système en vigueur: financement des institutions réservées aux handicapés et aux personnes âgées, par les circuits du fisc et de l'Assurance Invalidité.
7) Comme Marx ne pouvait prévoir le développement de la technologie, il n'a pas abordé l'aspect présenté ci-contre.	Fonds réservés à la recherche technologique, à la culture et à la formation permanente.

- la première: le travailleur est-il seulement responsable de son activité professionnelle propre ? Quels risques court-il si l'entreprise est, par exemple, absorbée par un groupe plus important ? (Problème de concentration);

- la deuxième: le travailleur est-il solidairement responsable de l'ensemble des activités commerciales et financières de l'entreprise ? Dans l'affirmative, quelle tranche du pouvoir ou des responsabilités est-il disposé à accepter ?

- la troisième: les mécanismes valables lors de répartitions des profits doivent-ils également s'appliquer en cas de perte, que ce soit une perte d'exploitation ou une perte dégagée par l'ensemble des activités de l'entreprise ?

Nous pensons qu'il n'est possible de répondre à ces trois questions fondamentales qu'en développant l'ensemble du problème de la participation, qu'elle soit fonctionnelle ou institutionnelle.

Nous tenterons toutefois de donner une brève réponse aux deux premières questions:

- Si le salarié est en mesure d'agir personnellement sur le résultat d'exploitation, il est normal et juste qu'il reçoive une part du profit réalisé. Dans ce cas, la part de profit peut être individualisée ou répartie selon des critères plus collectifs. En principe, la part de bénéfice doit être versée en espèces à chaque intéressé. Nous reparlerons de cet aspect au paragraphe 2, lettre B, consacré à l'analyse de la rémunération proportionnelle à l'activité.

- Si l'entreprise, pour des raisons diverses - différence de change, spéculation sur terrains, héritage etc. - s'enrichit ou s'appauvrit sans augmenter ou diminuer son activité, il n'est pas logique de le faire supporter, positivement ou négativement, aux salariés. Dans ce cas là, la répartition devrait se faire uniquement sur la base du solde du compte de Pertes et Profits et en principe de manière différée. Par exemple, une part du résultat de l'entreprise peut être affectée à des institutions permettant la distribution d'avantages en espèces ou en nature de manière différée (fonds d'entraide, fonds de prévoyance, fonds de formation, etc.). Cet aspect sera analysé au paragraphe 3, sous le titre "Participation à la richesse créée".

On peut également faire une distinction entre la répartition directe des résultats et la voie des fonds distribués

- d'une manière collective: fonds réservés à la construction de locaux sociaux (restaurant d'entreprise, garderie, terrains de loisirs à disposition de l'ensemble des bénéficiaires) etc..;

- d'une manière individuelle: encouragement à la construction de logements privés, primes personnelles, gratifications, etc.

Nous tenterons, au paragraphe 4, de réaliser une synthèse des diverses formes de participation financière, ceci par la présentation d'une ébauche d'un système complet de sécurité sociale paritaire.

1. Définition des composantes du résultat commercial et financier de l'entreprise

La notion de bénéfice ou de perte, donc le résultat financier, varie fortement selon le système comptable adopté et selon la politique financière de l'entreprise. La prise en charge de certains coûts ou de certains profits peut modifier le montant des sommes mises à disposition pour, par exemple, réaliser une répartition de bénéfice aux salariés. Afin de clarifier la notion de "résultat de l'activité de l'entreprise", nous ouvrons ici une parenthèse d'ordre comptable qui exigera une présentation quelque peu technique 1).

L'ensemble de l'activité d'une entreprise s'exprime en unités monétaires (francs, dollars, etc...). L'ensemble des coûts et des revenus, exprimés toujours en unités monétaires, sont classés dans des comptes dits d'exploitation. Ces derniers, en fin d'exercice (en principe mensuels ou annuels) sont virés dans un seul compte, le compte d'exploitation.

Le solde de ce compte, qui représente le résultat positif (bénéfice d'exploitation) ou le résultat négatif (perte d'exploitation) est viré dans un compte de "Pertes et Profits" qui lui regroupe les coûts ou les revenus extraordinaires engendrés par une activité autre que celle de l'entreprise (vente de terrain, placements financiers, perte de change, etc.), et que nous nommerons "résultat financier".

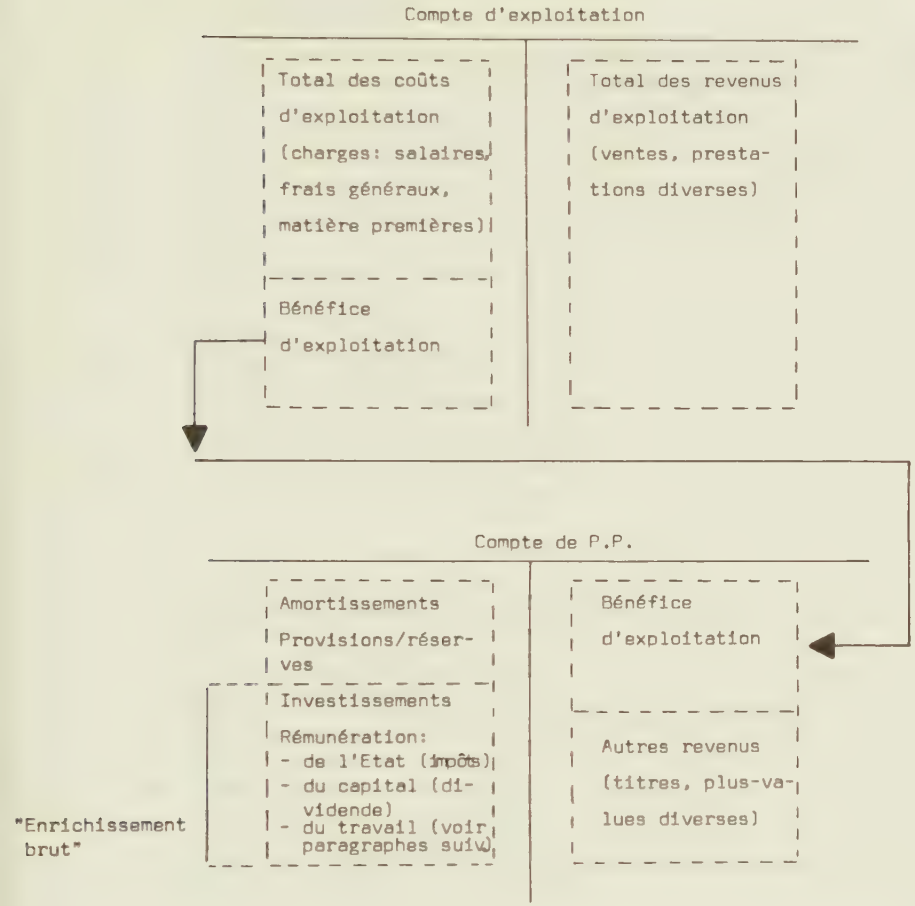
Ainsi, si une entreprise comprend plusieurs unités de production, il pourra y avoir plusieurs comptes d'exploitation et un seul compte de Pertes et Profits (ci-après PP). C'est dans les cas de ce genre, que le contrôle de gestion prend toute sa valeur; sans ce système de direction et de contrôle il serait impossible d'envisager des mécanismes clairs et précis permettant l'instauration d'une forme de réelle participation financière.

Pour illustrer notre développement, nous allons présenter ci-après deux schémas comptables différents.

---

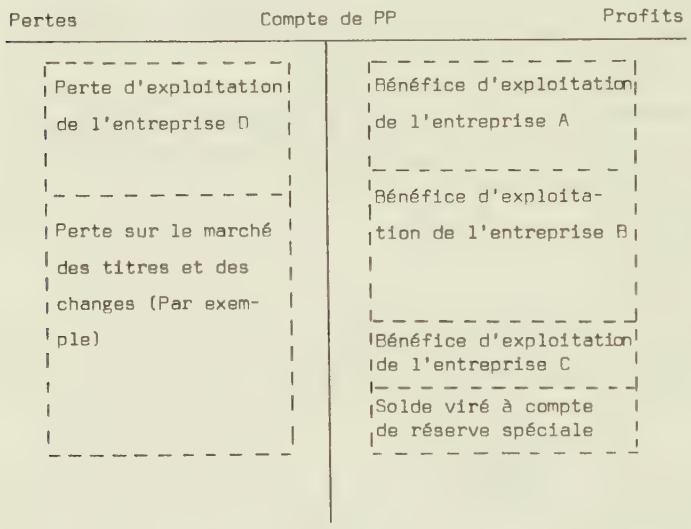
1) Pour plus de précisions, consulter: "Cours de comptabilité" Robert Grosjean, Collection CCL, Lausanne, 1959.

Premier schéma: Cas d'une entreprise avec une seule unité de production qui enregistre un bénéfice d'exploitation et un bénéfice financier (solde de PP positif).



Nous introduisons ici la notion d'"Enrichissement brut". Si l'on déduit la part revenant à l'Etat et la part réservée aux investissements, on peut parler d'"Enrichissement net". En cas de solde négatif du compte de PP, on peut également introduire les notions d'"Appauvrissement brut" et d'"Appauvrissement net".

Deuxième schéma: Cas d'une entreprise avec 4 unités de production, dont une qui enregistre une perte d'exploitation. L'entreprise subit les conséquences d'une forte perte sur le marché des titres et des changes.



La présentation de ces deux exemples nous oblige à nous poser 3 questions:

- que faire, si dans une entreprise avec plusieurs domaines d'activité, certaines unités de production apportent du "cash flow" alors que d'autres hypothèquent l'avenir de l'entreprise ?
- peut-on, si des événements imprévisibles sont provoqués par une crise monétaire par exemple, en faire supporter les conséquences à tous les membres du corps social de l'entreprise ?
- si l'entreprise, ayant épuisé toutes ses ressources et toutes ses réserves, disparaît, qui en supportera les conséquences, non seulement économiques et sociales, mais également financières ?

Ces exemples nous permettent aussi de prendre conscience que l'entreprise peut être en difficulté sans qu'il y ait faute de la part des dirigeants ou laisser-aller de la part des cadres ou des autres travailleurs. Il est donc indispensable, lors de la mise en place de structures de participation institutionnelle, de prendre en considération l'aspect financier, tant interne qu'externe à l'entreprise.

2. Participation financière et rémunération

A. Le salaire garanti

Nous n'insisterons pas ici sur l'importance du salaire, tant du point de vue social (besoin vital) que psychologique (satisfaction morale et matérielle): en effet, au niveau de chaque employé, le sentiment de voir son travail correctement rémunéré, calculé de manière juste et objective, engendre, en principe, une réelle satisfaction.

Nous avons vu, tout au début de cette étude 1), que durant de nombreuses décennies, le travailleur était rémunéré "à la pièce". Cette pratique reste encore courante, mais est peu à peu remplacée par d'autres principes de rémunération, qui tiennent toutefois compte de l'aspect quantitatif et qualitatif des prestations du salarié.

De nos jours, les conventions collectives (cas de la Suisse) ou les Ordonnances ministérielles (cas de la France, avec le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti, SMIG) fixent pour chaque métier un salaire mensuel ou annuel de base. A cela s'ajoute ce que l'on nomme le "salaire social" qui tient compte de l'état civil du salarié (allocations familiales, etc.) et de l'ancienneté de celui-ci.

En principe, que l'entreprise réalise des profits ou des pertes, le salaire contractuel et le salaire social sont garantis: seules des mesures de diminution d'horaire ou de mise au chômage peuvent réduire le revenu.

L'ensemble des éléments énumérés ci-dessus est, en général, fixé dans une charte que l'on peut intituler "Politique de la rémunération". Celle-ci peut être définie, modifiée, appliquée, suite à un accord entre partenaires sociaux. Il est donc possible, déjà au niveau des principes de rémunération, d'envisager la création de "Commissions de qualifications et d'évaluation des postes de travail". Nombre d'entreprises industrielles appliquent ce mode de participation: les Commissions sont composées de contremaîtres et de représentants du personnel de l'atelier. Les délégués du Service du Personnel font office d'animateurs de séances, ou dans certains cas d'arbitres. Mais, comme déjà relevé lors de la question des cahiers de charges nécessaires à l'application de la DPO ou du contrôle de gestion, tout système d'évaluation des postes de travail et de rémunération entraîne la mise en place de circuits administratifs compliqués.

Le sujet est donc vaste et chaque entreprise le traite selon ses traditions, ses structures sociales, son type d'activité. L'essentiel, à notre avis, est qu'une politique de la rémunération soit définie, qu'elle soit acceptée par les partenaires sociaux et qu'elle respecte dans les grandes lignes les principes suivants:

---

1) Le Taylorisme, page 5.

- elle doit être claire, simple, compréhensible pour chaque membre du corps social de l'entreprise;
- elle doit être constante; en d'autres termes, elle ne peut changer d'esprit et de style à tout moment, ce qui exige qu'elle soit longuement réfléchie, largement discutée, testée avant d'être systématiquement appliquée;
- elle doit pouvoir, afin d'éviter tout favoritisme ou toute injustice, s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise. Cependant, des adaptations doivent être possibles au fil des années;
- elle doit être stimulante: le nivellement des salaires (salaire identique pour un même travail) impose la loi du moindre effort et entraîne une mentalité de "bureaucratie". Chaque employé doit savoir que son salaire est non seulement correspondant à une fonction, mais aussi que, grâce à son engagement personnel, il peut le modifier;
- elle doit être humaine: le salaire au rendement doit être remplacé par une juste évaluation des compétences et des responsabilités;
- elle ne doit tenir compte des "titres" (diplômes, certificats, etc..) que si ces derniers sont d'une réelle nécessité pour le poste occupé;
- elle doit s'intégrer dans un ensemble d'autres politiques, telles que par exemple, celle de l'information, celle de la formation et celle de la participation;
- elle doit tenir compte des possibilités financières de l'entreprise, car la maîtrise de l'évolution de la masse salariale est essentielle pour l'avenir de l'entreprise. L'inflation, en particulier, peut venir fausser l'évolution des salaires et une masse salariale non maîtrisée peut amener une remise en cause de la sécurité de l'emploi.

Nous estimons donc que l'important problème de la rémunération du travail peut être abordé dans l'entreprise selon des principes participatifs, de façon à assurer au salarié le versement d'une rémunération correcte et garantie, tout en respectant les principes de la saine gestion financière.

B. La rémunération proportionnelle à l'activité

Dans la plupart des entreprises dites privées ou parapubliques, il est possible de dégager à tout instant des informations comptables ou commerciales concernant l'activité économique ou industrielle de chaque unité de production (atelier, succursale, magasin, etc..). C'est essentiellement à la fin d'un exercice comptable, généralement annuel, qu'il est possible de connaître si l'entreprise boucle ses comptes avec un bénéfice d'exploitation ou une perte. Si un bénéfice est enregistré, propriétaires de l'entreprise et salariés peuvent exiger une part de ce bénéfice. S'il y a perte, il est difficile de demander aux partenaires sociaux de combler un déficit par des versements en espèces prélevés sur des rémunérations à venir.

C'est pourquoi, pour ce qui concerne le salarié, nous considérons les primes, gratifications, participations aux bénéfices etc. comme un surplus de salaire temporaire, et non comme une forme de participation aux risques et aux succès de l'entreprise.

Cette affirmation n'empêche pas d'envisager la répartition des bénéfices de l'entreprise sous des formes participatives: les "gratifications discrétionnaires", laissées à la seule appréciation d'un ou deux responsables peuvent engendrer de graves tensions entre collaborateurs d'une même unité de production. Il est donc préférable d'envisager la répartition de primes ou de parts de bénéfices selon des principes connus de l'ensemble des bénéficiaires et selon des critères objectifs, tels que ancienneté, salaire de base, prime identique quelle que soit la fonction du salarié, etc..

Les modalités d'application varient énormément d'une entreprise à l'autre. C'est la raison pour laquelle nous nous bornerons à présenter ci-dessous quelques exemples:

a) Exemple d'une forme de participation à l'activité

Cette application est essentiellement valable dans les sociétés de distribution, où l'activité peut aisément se mesurer par l'évolution du chiffre d'affaires 1). Les primes ont donc un aspect motivant sur le plan financier et les bénéficiaires sont au courant de l'évolution des affaires.

Cet exemple est imaginé en se basant sur différents systèmes appliqués dans plusieurs entreprises différentes. Nous l'avons donc adapté de façon à ce qu'il cadre avec le thème de notre étude. Ses principes en seraient les suivants:

- Chaque année, lors de l'élaboration des budgets, l'employeur met une somme à disposition du personnel pour le versement de primes d'ancienneté (montant égal à environ 10 % du chiffre d'affaires budgeté).
- A la fin de l'exercice, cette somme est indexée, de manière à suivre l'évolution du chiffre des ventes. Cette indexation peut donc être négative en cas de diminution des ventes ou positive en cas d'augmentation.
- Une fois l'exercice bouclé, la somme à disposition prévue dans les budgets et indexée, est mise à disposition du Comité d'entreprise qui va décider de la grille de répartition.
- Une première part est versée à fin juin, ceci sous la forme d'une prime de vacances. La grille de répartition tient compte des critères objectifs suivants: nombre d'années de service, temps de travail durant l'année courante. Il n'est donc tenu compte ni du niveau hiérarchique, ni du niveau salarial de chaque bénéficiaire.

---

1) Voir aussi un exemple intéressant: celui de la M-Participation (Pages 73 et 74).

- Une deuxième part est versée à fin décembre, selon les mêmes critères objectifs pratiqués pour le versement des primes de juin, mais en y ajoutant celui de la part de responsabilité, en d'autres termes, celui du niveau salarial (système de taux variant avec l'ancienneté et se basant sur le salaire de base de chaque bénéficiaire).

Bien que ce système semble à première vue complexe, il a les avantages suivants:

- le montant total disponible est connu de tous et est inscrit dans les budgets de l'entreprise;
- il permet au Comité d'entreprise de s'initier aux principes de la politique de la rémunération;
- il oblige l'entreprise à adopter des échelles de salaire correspondant aux qualifications des travailleurs, point d'ailleurs essentiel lors de la définition des standards de salaire nécessaires au contrôle de gestion;
- il favorise à la fois l'ancienneté et les qualifications techniques et humaines de chaque intéressé;
- l'employé ne travaillant pas à plein temps, est au bénéfice de versements calculés prorata temporis;
- le principe de la gratification versée par le "patron" en fonction de critères subjectifs disparaît;
- l'information au personnel est aisée.

b) Exemple de participation aux bénéfices

Généralisé en France (Ordonnance de 1967), l'intéressement des travailleurs à une part du bénéfice existe dans bien des entreprises de Suisse; avant de présenter quelques exemples, il semble nécessaire de préciser les points suivants:

- il faut en principe parler de bénéfice commercial ou de bénéfice d'exploitation 1);
- un règlement très précis doit régir les principes de la répartition (définition du montant à répartir, qualité et quantité des ayant-droits, date du versement) et les modalités du versement (paiement en espèces, virement sur des comptes d'épargne, etc..);
- si l'entreprise n'a pas un style de direction participative, l'émulation souhaitée sera rapidement émoussée, le travailleur n'ayant pas les moyens de modifier réellement les résultats commerciaux.

---

1) Voir paragraphe 1 de ce Chapitre, page 155.

Exemple No. 1

Une entreprise industrielle multinationale verse à ses cadres, en plus d'une gratification en espèces, une part au bénéfice qui est portée au crédit d'un compte d'épargne d'une banque.

La part au bénéfice dépend des résultats de l'exercice et de l'estimation par la Direction des "services rendus". Chaque année, le compte bancaire de l'intéressé est augmenté du versement de la part et des intérêts.

Au moment de son départ à la retraite, le destinataire reçoit le droit de disposer de son compte d'épargne. En cas de résiliation, l'employé peut disposer d'une partie des fonds (Dès 5 ans de service: 5 %, dès 25 ans de service: 100 %). Le solde non versé est viré au Fonds de prévoyance.

Ce système appelle les considérations suivantes:

- l'intéressé est lié à l'entreprise par ce que l'on nomme des "chaînes d'or";
- il crée une épargne forcée, allant dans le sens de la sécurité sociale à 3 piliers;
- il favorise, dans certains cas, un départ anticipé à la retraite;
- il fait intervenir un aspect délicat de la gestion du personnel: l'appréciation annuelle des qualifications des bénéficiaires;
- il ne s'adresse qu'à une minorité: l'encadrement.

Exemple No. 2

Dans une entreprise familiale de petite mécanique (200 employés), un règlement stipule que chaque employé, de l'apprenti au cadre, reçoit une part de bénéfice.

Dans l'ensemble, le système de versement et de répartition est identique à celui présenté dans l'exemple No. 1, mais avec les particularités suivantes:

- le montant total à répartir est fixé par le Conseil d'Administration;
- le personnel est divisé en 5 catégories, selon le montant annuel des salaires, les bas salaires touchant une part par année, les hauts salaires, 5 parts;
- le droit au versement des parts n'est acquis qu'après une année de service;
- les parts dont le montant peut varier selon le bénéfice, portent un intérêt de 5 % l'an.

Exemple No. 3

Une entreprise allemande, comptant près de 600 personnes, du secteur de la distribution (commerce de vin) a mis au point une forme originale de participation financière.

Dans les grandes lignes, le système se présente ainsi:

- chaque année, la moitié du bénéfice disponible est réparti entre les 600 employés et ouvriers;
- de cette moitié du bénéfice disponible, le 50 % est attribué au personnel sous forme de versement égalitaire;
- les autres 50 % sont répartis proportionnellement au gain annuel de chaque salarié, mais ne sont pas versés en espèces, puisque:
  . le travailleur "prête" sa part à l'entreprise
  . cette dernière accorde un intérêt composé de 8 % sur le compte du salarié;
- au bout de cinq ans, l'employé peut, s'il le désire:
  . soit demander que les sommes capitalisées lui soient versées en espèces,
  . soit transformer son prêt à court terme en investissement à long terme et toucher ainsi les intérêts de son propre capital;
- en cas de perte, le paiement des intérêts du versement égalitaire et du salaire-investissement est supprimé. La perte est répartie sur l'ensemble des intéressés, selon les mêmes principes.

A l'étude rapide de ce système, on relèvera les particularités suivantes:

- tous les salariés ont accès à cette forme d'épargne-investissement;
- la formule repose essentiellement sur le principe de la "capitalisation productive", qui permet au travailleur d'être directement intéressé à la croissance de l'entreprise, donc d'agir en "capitaliste" et non plus seulement en salarié.

c) Notice sur les primes d'entreprise

Très à la mode de 1950 à 1965, des primes d'entreprise furent instaurées essentiellement dans le secteur secondaire. Conséquence indirecte de la spécialisation des tâches dans l'industrie, ces primes étaient considérées comme indispensables pour:

- enrayer l'augmentation des frais de personnel;
- diminuer le taux d'absentéisme;
- éviter le gaspillage de matières premières et des énergies.

C'est en France surtout que les primes diverses entrèrent dans le cadre de la législation de 1959 à 1967. Leur mise en place nécessite d'importantes études et par la suite le dépouillement de nombreuses statistiques de production. On peut distinguer trois grandes "familles" de prime:

- les primes de prospérité, fondées sur une plus-value d'exploitation (degré d'utilisation des machines, par exemple);
- les primes de productivité, fondées sur l'amélioration des éléments des prix de revient;
- les primes d'objectifs (respect des budgets par exemple).

De plus, il existe une distinction fondamentale entre:

- les primes collectives (versées à un groupe de collaborateurs qui fixent eux-mêmes les clefs de répartition);
- les primes individuelles qui se basent essentiellement sur un système de rémunération à la tâche, aussi bien quantitative que qualitative.

Comme tout système de calcul de prime nécessite la mise en place d'une commission en principe paritaire, on peut considérer cette forme d'intéressement comme particulièrement indiquée dans les entreprises industrielles, où, de par la nature de leurs activités, la participation fonctionnelle sera difficile à instaurer.

d) Notice sur la gratification

On peut distinguer deux formes de gratification:

- le treizième salaire (voire le quatorzième ou le quinzième) qui, parfois, est une forme de participation contractuelle et est souvent considéré comme une prime de fidélité;
- la gratification "à bien plaire", accordée par le propriétaire en principe en fin d'année et pour autant que "la marche des affaires le permette". Son aspect arbitraire, voire paternaliste n'exclut cependant pas l'entente tacite traditionnelle; le montant versé à chaque intéressé est rarement diminué d'une année à l'autre.

Nous nous prononçons résolument pour la disparition d'un système d'intéressement qui n'est qu'une forme de rémunération, basé sur la gratification ou le versement d'un, voire deux mois de salaire supplémentaires et ceci à partir de considérations souvent subjectives.

e) Remarque

Il nous a semblé intéressant, pour compléter notre information sur la question de la participation aux bénéfices, de présenter ici un article qui a paru dans le numéro 34/1975 du "Journal des Associations patronales" et intitulé:

"2% du chiffre d'affaires sous forme de distributions de bénéfices"

"Une enquête réalisée par la Société pour le développement de l'économie suisse auprès de 65 entreprises industrielles et commerciales représentatives de l'économie suisse, afin de déterminer les rapports existant entre leur chiffre d'affaires et leurs bénéfices, a fait apparaître qu'en 1974 le bénéfice brut a représenté, en moyenne, 8,44% du chiffre d'affaires réalisé. Ce bénéfice se répartit comme suit:

6,30% aux amortissements, provisions ou réserves et 2,14% au bénéfice net. Sur chaque franc de chiffre d'affaires ne sont donc distribués que 2 centimes de bénéfice. Ainsi, l'entreprise s'est réservée, sous forme d'amortissements, de provisions et de réserves, légales ou non, une somme trois fois plus importante que celle distribuée à titre de bénéfices. Par ailleurs, le montant des dividendes, tantièmes ou participations diverses qui a été réparti entre les différents bénéficiaires a représenté 7 % des frais de personnel".

3. La participation à la richesse créée

Au paragraphe 2, nous avons analysé un des aspects de la participation financière, celui de la redistribution immédiate et souvent en espèces, d'une partie du résultat de l'activité de l'entreprise. En période de fort développement économique, cette forme d'intéressement est certes justifiée, mais elle peut, sur un plan général, favoriser la consommation donc l'inflation, et sur un plan plus individuel, habituer le consommateur à mener un train de vie désordonné.

En période de stagnation, de récession, voire de crise économique, les revenus annexes au salaire disparaissent, et, cas fréquent, le salaire lui-même diminue, ou est remplacé par des indemnités de chômage: le pouvoir d'achat du salarié n'est donc plus assuré.

Ce que nous constatons ici et qui a trait au salarié, est naturellement aussi valable pour l'entreprise, ses propriétaires, ses actionnaires. La loi prévoit d'ailleurs la constitution de réserves obligatoires et certaines institutions, telles que les banques et les assurances, sont soumises à des réglementations officielles très strictes. Dans le cas de Sociétés Anonymes, les Conseils d'administration ne proposent jamais le versement de dividendes dont le montant correspond aux bénéfices réalisés: les soldes des comptes de Pertes et Profits restent importants et permettent ainsi de compenser par la suite d'éventuelles pertes et de verser, même en situation délicate, un dividende, certes diminué, mais rassurant pour les actionnaires et les banquiers.

En relation étroite avec ces quelques considérations, il nous est dès lors possible de proposer ici un système de participation financière dont les particularités seraient les suivantes.

- La richesse créée par l'activité des hommes oeuvrant dans l'entreprise se divise en deux parts: une revient au propriétaire, l'autre aux salariés.

- Afin de faire face à des difficultés économiques et financières il se crée une sorte de "Fonds d'égalisation", sorte de réservoir accueillant le "trop plein de bénéfice" et qui peut être sollicité pour assurer la

pérennité de l'entreprise et de ses institutions sociales. Il existe deux "Fonds d'égalisation", l'un patronal, l'autre salarial. Ces fonds peuvent être en particulier utilisés dans les cas suivants:

- impossibilité temporaire, pour l'un ou les deux partenaires sociaux, de faire face à des versements contractuels et légaux (primes de sécurité sociale, primes d'assurances de maladie, de chômage, d'accidents, etc...);
- versements de prestations supplémentaires lors de départs à la retraite anticipée, lors de cas d'invalidité, lors d'éventuels licenciements en cas de grave récession;
- soutien de coopératives de logement;
- création ou alimentation de "Fonds d'entraide" réservés au versement de prestations non contractuelles lors d'actions spéciales (en cas de forte inflation, soutien aux retraités, par exemple).

- La gestion de ces fonds est confiée à chaque partenaire social; toutefois, selon les particularités de l'entreprise, il est possible d'aménager des structures qui favorisent une gestion saine et loyale des sommes à disposition. Cet autre aspect essentiel, celui des structures favorisant la participation paritaire, a déjà été évoqué au Chapitre V de cette étude 1). Nous n'y reviendrons donc pas.

Nous estimons que la pérennité des institutions sociales de l'entreprise est primordiale, car en cas de disparition de celles-ci, les conséquences pour le salarié et sa famille seront faciles à imaginer: le minimum vital n'étant plus assuré, ce sont les institutions publiques qui auront à supporter la prise en charge de prestations qui jusqu'alors étaient assumées par l'entreprise. L'Etat se verra dans l'obligation de reviser sa politique fiscale pour faire face à ces nouveaux engagements. En fin de compte, les trois partenaires - patron, salarié, Etat - ont avantage à envisager l'ensemble des questions sociales de manière globale et solidaire.

En conclusion de ce paragraphe, nous estimons que la participation à la richesse créée peut être abordée de façon paritaire et les surplus de profit ne doivent pas être immédiatement redistribués en espèces: ils doivent être réservés à l'alimentation de fonds destinés à se regrouper au sein d'une sorte de "BILAN DE SECURITE SOCIALE", proposition que nous allons développer au paragraphe suivant.

---

1) Voir Chapitre V, paragraphe 3, page 102.

4. Ebauche d'un système complet de sécurité sociale paritaire

Tout au long de ce siècle, la plupart des pays industrialisés ont progressivement mis en place des institutions privées ou publiques destinées à protéger les citoyens contre les conséquences économiques de la maladie, de l'invalidité, de la vieillesse ou du chômage. A l'aide de subventions diverses et de cotisations prélevées sur les revenus des salariés ou des propriétaires du capital, des prestations sont versées aux assurés, soit au moment où un événement imprévisible survient - maladie, accident, chômage, etc. - soit dès le début d'une mutation prévisible dans la vie d'un assuré (retraite, par exemple).

Les lois appliquées notamment dans les Pays Nordiques, en Allemagne, en France et en Grande-Bretagne, stipulent que c'est essentiellement aux structures de l'Etat à assumer l'entière gestion de ce que l'on nomme la sécurité sociale et professionnelle. Cette optique centralisatrice a pour principal avantage d'unifier, dans l'ensemble de la nation, l'application d'une politique sociale. En revanche, l'Etat dispose d'une masse de capitaux imposante et les responsables de la gestion financière de ces fonds endossent une immense responsabilité. De plus, la gestion administrative est complexe et exige un appareil bureaucratique important: les cas sont traités de façon anonyme et un réel fossé se creuse entre l'assuré et l'assureur. Enfin, tout système d'assurance collectif et obligatoire discrédite et efface le sens de la responsabilité individuelle dans ce domaine de la prévoyance.

Quant à la Suisse, elle dispose d'un système relativement complet, mais où l'Etat, les assureurs privés, les entreprises, les associations professionnelles, se répartissent avec plus ou moins de bonheur, les différents domaines touchant à la sécurité sociale. Différentes lois fédérales s'appliquent à l'ensemble du pays 1), alors que d'autres laissent le soin à chaque canton de légiférer en la matière. Cet état de fait a un inconvénient majeur: selon le lieu de domicile, les prestations d'assurance sont intéressantes ou inexistantes, versées par l'autorité publique ou laissées aux bons soins des entreprises.

Par contre, conséquence logique de cette situation, les partenaires sociaux se sont vus dans l'obligation de créer des institutions de sécurité sociale. Certaines sont gérées par l'employeur ou un groupe d'employeurs, d'autres sont gérées par les syndicats, d'autres enfin sont gérées dans le cadre des entreprises par des délégations désignées par les salariés ou les Conseils d'Administration. Ainsi, la gestion reste en mains des assurés eux-mêmes ou de leurs représentants. En Suisse, on compte environ 17'000 institutions

---

1) Loi sur l'Assurance Maladie (LAMA)
Loi sur l'Assurance Vieillesse et Survivants (AVS)
L'assurance invalidité fédérale (AI)
Loi sur le travail, en particulier les chapitres concernant la Caisse Nationale d'Accidents (CNA).
Pour plus de précisions se référer au "Guide Politique Suisse"
G. Sauser-Hall, Payot, 1965, Pages 202 à 224.

de prévoyance 1), dont la plupart se sont réassurées auprès d'institutions privées agréées par le Bureau Fédéral des Assurances.

Ces quelques remarques générales nous permettent de constater que, même si la législation suisse est particulièrement disparate et incomplète, ce sont les entreprises qui ont le pouvoir de créer des institutions de prévoyance. Tout en souhaitant qu'une harmonisation de ces lois se réalise prochainement, nous pensons que, dans le cadre d'un système de participation financière, il est possible d'intégrer la création de ce que nous nommerons ici le "Bilan de sécurité sociale".

Ce bilan n'est que l'expression, présentée sous une forme comptable, de la volonté des partenaires sociaux de gérer ensemble les fonds nécessaires à la couverture de multiples risques socio-professionnels, prévisibles et imprévisibles. Ces fonds, une fois créés, sont alimentés:

- par des revenus réglementaires versés par les partenaires sociaux (cotisations);
- par des revenus extraordinaires versés par l'employeur, ceci dans le cas de répartition de bénéfice en fin d'exercice;
- par les revenus de la fortune de l'institution (intérêts sur titres, revenus locatifs, etc..).

Pour notre part, nous estimons que les fonds nécessaires doivent être alimentés par des versements paritaires. En d'autres termes, et suivant en cela nos propositions présentées au paragraphe précédent, il nous semble que la parité des versements est plus juste, car elle permet:

- de mieux répartir les charges entre partenaires, ceux-ci étant plus conscients de l'importance financière de la sécurité sociale;
- d'alimenter les fonds de façon plus régulière que si certains versements sont effectués "à bien plaire";
- d'adopter des règlements et de les appliquer, ceci sur la base de décisions négociées entre partenaires;
- de simplifier la gestion administrative et de la rapprocher du système de l'assurance vieillesse et invalidité (AVS-AI) déjà existant sur l'ensemble de la Suisse.

Les lois, en particulier le Code Civil Suisse aux articles 80 et suivants, précisent que ces fonds doivent être gérés dans le cadre d'institutions dont le patrimoine se distingue nettement de celui de l'entreprise. Ces institutions, appelées FONDATIONS, sont soumises à un contrôle spécial, celui d'une sorte d'autorité de surveillance sous l'égide de l'Etat.

---

1) Celles-ci sont alimentées par des cotisations calculées en pourcentage sur les salaires. En général, la part versée par l'employeur est supérieure à la part versée par l'employé. Une loi à l'étude devrait unifier certaines règles d'application sur l'ensemble de la Suisse.

Voici donc un exemple parfait de participation à la fois financière et institutionnelle, car les FONDATIONS doivent toujours prévoir la mise en place de deux organes, dont le premier, le Conseil de Fondation, peut être envisagé sous une forme de cogestion, paritaire ou non.

Ce "Conseil de Fondation" qui, dans notre optique, peut donc être paritaire, se compose de délégués désignés par le propriétaire de l'entreprise et de délégués désignés par les salariés. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité de ses membres. En cas d'égalité de voix, et si aucun compromis n'est possible, il est fait appel à une instance arbitrale choisie en-dehors de l'entreprise (Par exemple, Président d'un Tribunal). Celle-ci tranchera définitivement le différend.

Le deuxième organe précisé par la loi est le "contrôleur des comptes". Selon les particularités de l'entreprise, cette mission de contrôle peut être confiée soit à une délégation désignée paritairement, soit au contrôleur de gestion ou, car le plus fréquent, à une fiduciaire externe à l'entreprise.

En guise de conclusion à ce chapitre, nous allons tenter de résumer notre conception de la participation financière à la richesse créée, par la présentation du "Bilan de Sécurité Sociale", ceci au tableau No. 20, page 171. Ce bilan regroupe tous les comptes engendrés par la gestion financière des fonds réservés à la couverture des risques prévisibles et imprévisibles.

A l'actif, il enregistre en particulier le solde des comptes suivants:

- liquidités nécessaires au versement à court terme de prestations de sécurité sociale (solde des comptes de caisse, de compte courant de banque, etc.);
- valeurs réalisables rapidement et nécessaires au versements à moyen terme de prestations (comptes habituels, titres, placements bancaires);
- valeurs réalisables à long terme, tels que prêts hypothécaires, obligations de caisse, etc.;
- valeur fiscale des éventuels immeubles gérés et en général réservés aux assurés;
- valeur fiscale d'immeubles réservés à certaines activités sociales, tels que restaurant d'entreprise, locaux de loisirs et de détente, garderie d'enfants.

Au passif, il regroupe les comptes enregistrant les fonds de réserve et de capitaux, en particulier les fonds créés ou alimentés dans le cadre d'une répartition paritaire de la richesse créée par l'ensemble des activités de l'entreprise. Ce thème a déjà été abordé au paragraphe précédent. Nous préciserons simplement, toujours dans l'esprit de cette étude, que les fonds nécessaires au bon fonctionnement du système de sécurité sociale sont versés à parts égales par les partenaires.

Tableau No. 20

BILAN DE SECURITE SOCIALE

Primes patronales contractuelles, influençant le solde du compte d'exploitation

P I S Q U E S :

- vieillesse, décès, invalidité
- maladie, accidents professionnels
- chômage, autres risques

Gestion paritaire par les structures internes; réassurances par instances externes (AVS-AI, Caisses chômage etc.)

Primes salariales contractuelles prélevées sur la rémunération des salaires

P I S Q U E S :

- vieillesse, décès, invalidité
- maladie, accidents non profes.
- chômage, autres risques

Alimenté par

Parts contractuelles des deux partenaires

+

Part prélevée sur solde de bénéfice au compte PP.

BILAN DE SECURITE SOCIALE

ACTIF	PASSIF
Liquidités nécessaires au règlement des prestations	Fonds de réserve
Titres bancaires	. de l'employeur
Immobilisations:	. des salariés
- Logements	. de l'entreprise
- Equipements socio-culturels, restaurant	Comptes courants
	Capital

Contrôlé par:

. Contrôle de gestion interne
. Autorité de surveillance de l'Etat
. Fiduciaire externe

CHAPITRE IX

CONDITIONS DE TRAVAIL, ENRICHISSEMENT DES TACHES, RELATIONS SOCIO-PROFESSIONNELLES

Depuis des millénaires, et principalement tout au long de ce XXe siècle, l'Homme a transformé son environnement pour survivre ou, mieux vivre. L'Entreprise, elle aussi, a modifié ses structures, ceci sous la pression d'événements multiples tels que, par exemple, l'apparition de nouvelles puissances économiques, la création de "contre-pouvoirs" politiques et sociaux, la modification des rapports entre salariés et propriétaires du capital.

Depuis l'avènement du taylorisme 1), un certain nombre d'améliorations ont été apportées dans ce vaste domaine des conditions de travail et des postes de travail, donc de la participation fonctionnelle. Cependant, conscients du fait que d'autres efforts doivent être consentis pour apporter d'autres modifications, nous consacrerons ce Chapitre IX à l'étude :

au paragraphe 1: de la participation au poste de travail;

au paragraphe 2: du développement d'une technique de participation, l'enquête socio-professionnelle.

1. La participation au poste de travail (participation fonctionnelle)

Dans ce paragraphe, nous aborderons le thème sous deux aspects essentiels: le premier, celui des conditions de travail, c'est-à-dire des problèmes soulevés par l'aménagement des locaux, que ce soit des locaux de production (ateliers, bureaux) ou des locaux annexes (lieux de repos par exemple). Pour rester dans les limites de notre étude, nous consacrerons peu de place à ce thème; par contre, le deuxième aspect, celui du contenu du travail sera abordé de façon plus complète.

A. Conditions de travail

Le progrès scientifique et technique, quand il n'est pas contrôlé, dégrade l'environnement et menace l'existence de l'Homme. Que ce soit dans un bureau ou dans un atelier, les postes de travail ne sont que

---

1) Voir page 5, Chapitre I.

rarement aménagés de façon à protéger le travailleur contre le bruit, la pollution, le surmenage physique et nerveux. Même si la plupart des pays industrialisés ont mis en place des lois très complètes concernant la protection du travailleur, nous constatons qu'il reste encore beaucoup à faire pour répondre à l'un des besoins de l'Homme, celui de s'épanouir non seulement dans le travail, mais aussi au poste de travail.

L'existence de multiples lois touchant à la protection du travailleur, les nombreuses études entreprises par l'Organisation Mondiale de la Santé et le Bureau International du Travail, l'apparition de conflits dus à la monotonie des tâches ou à la pénibilité de celles-ci, nous démontrent bien l'importance des problèmes à résoudre. Par ailleurs, une science nouvelle s'est développée depuis l'avènement du taylorisme, celle de l'ergonomie 1). Cette science appliquée repose sur l'analyse des capacités et des qualités de l'organisme humain, ceci en liaison étroite avec l'outil ou la machine utilisée par le travailleur. L'ergonomie fait donc appel à des connaissances biomédicales et à des connaissances techniques: son application devrait permettre d'adapter l'outil ou la machine à l'homme, et non le contraire.

Les autres conditions de travail, celles considérées par le travailleur comme découlant de la stricte activité professionnelle, exigent également une attention sérieuse de la part des employeurs, des représentants des salariés, voire des pouvoirs publics. Les transports collectifs, les systèmes de restauration, les horaires 2) de travail, sont autant de domaines qui touchent indirectement à la vie sociale et professionnelle de chacun.

Confrontés à divers problèmes - pénurie de main d'oeuvre, absentéisme croissant, taux de rotation du personnel élevé - les employeurs suivent avec intérêt les recherches et les expériences réalisées ici et là. Il est cependant regrettable que relativement peu d'actions soient entreprises pour aborder de front ce vaste domaine de la condition du travail.

Nous verrons, au paragraphe 2 de ce même chapitre, une technique particulière qui permet d'aborder de façon participative cette question et de réaliser certaines actions concrètes. Par ces quelques réflexions, nous avons simplement souhaité démontrer l'importance de la question, importance que nous illustrerons par l'exemple d'une grande entreprise française du secteur automobile.

"Vivre mieux au travail": tel était le slogan et l'objectif des responsables de cette entreprise qui avait organisé une consultation auprès de 43'000 de ses salariés en vue d'améliorer les conditions de travail.

---

1) Excellente synthèse de cette science: "ERGONOMIE", Ferdinand Maire, A la Baconnière, Dunod, Paris et Neuchâtel, 1965.

2) Pour plus d'information sur les horaires, prendre connaissance de: "L'horaire variable de travail", Baudraz Jean-François, Imprimerie Vaudoise, Lausanne 1971. "L'horaire libre dans l'entreprise" Zumsteg Bernard, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel, 1971.

En réponse au questionnaire, il fut proposé plus de 4'500 demandes d'améliorations. Selon la Direction, 40 % de ces demandes furent satisfaites et 40 % ont obtenu une solution partielle. Les améliorations les plus appréciées ont été la diminution du bruit, l'introduction d'un "casque à musique" pour les ateliers les plus bruyants, l'élargissement des tâches, l'amélioration des ventilations, l'installation de bancs de repos confortables, de cabines téléphoniques et de distributeurs de boissons.

Il est donc intéressant de constater l'importance des demandes, signe évident d'une insatisfaction assez généralisée. L'enquête socio-professionnelle présentée plus loin fait d'ailleurs ressortir le même degré d'insatisfaction bien que l'expérience ait été réalisée en Suisse et dans une entreprise du secteur tertiaire.

B. Le contenu du travail

a) Considération générale

Le taylorisme avait mis en avant un certain nombre de principes: notamment la dissociation entre les tâches d'exécution et les tâches de conception, et d'autre part la parcellisation des tâches d'exécution. Cette division entre conception et exécution conduit à affecter les fonctions d'organisation aux bureaux d'études. L'atelier reçoit alors des méthodes, préalablement étudiées, il ne lui reste plus qu'à les appliquer.

La parcellisation conduit à découper les tâches en éléments aussi petits que possible pour réduire le travail de l'exécutant à peu de gestes simples qu'il apprendra facilement et qu'il exécutera ensuite très rapidement par une répétition mécanique.

En d'autres termes, dans l'entreprise, et souvent quel que soit le niveau hiérarchique,

- une minorité d'individus:
  - connaissent la raison d'être de leur activité,
  - peuvent participer à la fixation de leurs objectifs,
  - voient les résultats, concrets et chiffrés, de leur activité,
  - cherchent à satisfaire leurs besoins de formation, d'information et d'action;
- une majorité d'individus:
  - "fuient" devant les tâches qui leur sont confiées,
  - voient leur travail contrôlé par d'autres, qui sont à leur tour contrôlés,
  - ne savent pourquoi ils agissent, ils produisent, ils informent,
  - cherchent à tirer le maximum d'avantages matériels, sans tenir compte parfois de l'avenir de l'entreprise et de ses possibilités.

Il apparaît donc nécessaire de mettre en place, à la suite de ce rapide diagnostic, des actions et des techniques qui permettent "à la majorité de rejoindre la minorité".

Ce sont les Américains les premiers qui, après la deuxième guerre mondiale, se sont vus confrontés à de graves problèmes dans la plupart des entreprises travaillant selon les principes du taylorisme. Certains sociologues du travail s'en préoccupèrent et développèrent leurs idées sous le nom de "Théorie des relations humaines". Nous avons déjà présenté les conclusions du sociologue Frédéric Herzberg 1) au Chapitre I de cette étude, aux pages 7 et suivantes. Plus concrètement, Herzberg a mis en place, dans quantité d'entreprises anglo-saxonnes, un nouveau système qu'il a intitulé: le travail enrichi ou l'enrichissement des tâches (en anglais: Job Enrichment).

Avant de définir ce que recouvre cette théorie, il est nécessaire de préciser que le "travail enrichi" ne doit pas être confondu avec le travail élargi, connu aussi sous le terme de travail polyvalent. Dans le travail élargi, le travailleur est apte à remplir différentes tâches, à différents postes de travail, mais toujours dans le même style d'activités (les laveurs de vitres poncent les parquets) et dans le même environnement (le chauffeur de camions conduit un tracteur). On reste donc, avec le travail élargi, dans le système prôné par Taylor. Cependant, le travail élargi peut être un progrès en soi, voire une première étape vers le travail enrichi.

b) L'enrichissement des tâches ou le travail enrichi

"L'Homme naît motivé" précise le sociologue Frédéric Herzberg. Il faut donc que les hommes aient des tâches sensées, où ils ont la possibilité de se réaliser et de montrer leur compétence. Ainsi, l'élargissement des tâches est un "système de motivation paritaire" qui a pour but principal de donner à chaque individu une unité naturelle et complète de travail, et pour but secondaire (on le nie trop souvent) d'améliorer la productivité globale de l'entreprise.

Par unité naturelle et complète de travail, il est entendu que chaque individu:

- prépare toutes les tâches qui lui permettent de produire,
- se voit déléguer tous les mécanismes de contrôle (sans toutefois éliminer la vérification),
- participe à une production réalisée par un groupe de collègues,
- est informé directement des résultats de son activité.

L'introduction du "travail enrichi" dans une entreprise nécessite un certain nombre de conditions préalables:

---

1) "Le travail et la nature de l'Homme", Entreprise Moderne d'Edition, Paris 1972.

"Une fois de plus: comment motiver vos employés ?", Harvard Business Review, janvier 1968.

. elle implique une mentalité nouvelle chez tous les dirigeants, qu'ils soient syndicaux ou patronaux (d'où l'expression "paritaire" dans la définition): en effet, ceux-ci doivent être ouverts aux méthodes de gestion participative,

. les responsables de l'entreprise (propriétaires du pouvoir et du savoir) doivent abandonner certains préjugés traditionnels, et avoir la conviction que les ressources humaines sont sous-utilisées et qu'il n'existe jamais une seule façon de remplir une tâche.

Une fois ces deux principales conditions remplies, le lancement d'une action de travail enrichi peut se faire. Selon Herzberg, il faut alors respecter 7 étapes.

1. Formation préalable de l'encadrement et de la maîtrise aux concepts et à la méthodologie de l'enrichissement des fonctions.

2. Identification des "postes malades", c'est-à-dire des secteurs de l'entreprise où règne le plus mauvais esprit (taux d'absentéisme et taux de rotation du personnel élevés par exemple).

3. Recherche des possibilités d'améliorations, par ordre prioritaire (coûts peu élevés, résultats rapides) en fonction de leur caractère motivant.

4. Etude réaliste sur les chances de succès de ces améliorations; une approche utopique favoriserait l'insuccès et annulerait tout effort futur.

5. Consultation des intéressés, ceci par une enquête, des interviews, des actions de sensibilisation.

6. Réalisation d'une opération expérimentale avec étude des réactions enregistrées avant et après l'expérience.

7. Décision éventuelle d'étendre l'expérience à tout ou partie de l'entreprise.

c) Quelques expériences d'élargissement des tâches

A l'aide de coupures de presse, nous nous limiterons ci-dessous à la présentation de quelques expériences réalisées ces dernières années aux USA et en Europe.

Journal des Associations Patronales, No. 47, du 22.11.1973

TEXAS INSTRUMENTS INC., DALLAS, TEXAS 1). En 1967, on constate que le travail d'entretien de l'usine est défectueux. Un taux de rotation trimestriel de 100 % affecte les employés chargés de ce travail. L'expérience est lancée sur 120 personnes chargées de l'entretien, réparties en équipes de 19, avec des responsabilités de planification, de fixation d'objectifs et la liberté de déterminer les moyens de les atteindre. Une formation complète aux techniques de leur travail

---

1) De plus amples renseignements sur cette entreprise peuvent être obtenus en lisant:
"Vos employés motivés, qui sont-ils ?" Scott Myers, version française de la Harward Business Review, janvier 74.
"Gestion par objectif et participation", Guy Postel, Editions d'Organisation, Paris, 1971.

leur est donnée.
Résultats: l'estimation du niveau de propreté de l'usine monte de 65 à 85 pourcent. La quantité de personnes requises pour ce travail passe de 120 à 71. Le taux de rotation trimestriel tombe de 100 à 9,8 %. En 2 ans, les économies de coûts atteignent 103'000 dollars par an.

Revue Entreprise, No. 870, du 12.5. 1972

PHILIPS EN HOLLANDE. L'action a porté dans deux secteurs déterminés d'une usine:

- Montage de téléviseurs. C'était une gageure que d'en faire l'objet d'une opération de travail enrichi. L'équipe initiale de cent monteuses travaillant à la chaîne, fut divisée en cinq groupes de vingt ouvrières. Chaque groupe prenait seul en charge les opérations de montage. Ainsi, au lieu d'effectuer 1/100e du montage, chaque ouvrière en assumait ainsi le 1/20e, ce qui n'est pas si mal quand on connaît la complexité d'un téléviseur;
- Montage de sélecteurs de canaux. Ici, il s'agissait de demander à chaque ouvrière de monter seule tout l'appareil. Les contraintes de la ligne de montage sont totalement supprimées. Par ailleurs, les monteuses ne sont pas côte à côte, mais regroupées dans des zones de 20 m. de côté.

L'Express, Paris, du 26.2.1973

VOLVO construit actuellement au sud-est de la Suède, à Kalmar, la première usine automobile au monde sans chaîne de montage, grâce à une innovation technologique: la carrosserie se déplacera non plus sur une chaîne, mais sur des chariots électriques indépendants. Des équipes de trois ouvriers assureront le montage de la voiture non pas de boulon en boulon, comme des robots, mais par fonction, comme des spécialistes: l'une montera l'ensemble du système électrique, l'autre le freinage, etc. Et chaque groupe de vingt-trois ouvriers disposera d'un vestiaire, d'un sauna, d'une cafétéria. Coût de ces innovations: 10 % d'investissements supplémentaires que la direction espère compenser par une meilleure productivité. A partir de mars 1974, 600 ouvriers assureront le montage final de 30'000 voitures par an, soit 50 voitures par ouvrier pour 45 à l'usine plus classique de Torslanda.

Extraits de la revue d'entreprise "ICI PAILLARD" No. 3 et 4/1973

HPI (Hermes Precisa International) qui, jusqu'à fin 1973 portait le nom de Paillard S.A., est une importante entreprise suisse de fabrication de machines à écrire et de mini-ordinateurs de bureau. Respectant le schéma présenté à la page 176 (les 7 étapes du lancement), les responsables de l'usine de Sainte-Croix - mis en face d'une pénurie de main-d'oeuvre et de forts taux d'absentéisme - réalisèrent une expérience concrète dans un atelier de montage de chariots. Cette expérience ne concernait qu'une dizaine de personnes: elle se réalisa au printemps 1973.

Au vu des premiers résultats, il a été décidé d'étendre l'expérience à d'autres ateliers, non seulement à Sainte-Croix, mais également à Yverdon.

Extraits de la revue "Les Informations" du 28.5.1973

RENAULT: un succès social mais un échec financier. Depuis plusieurs mois, la Régie Renault conduit en secret une expérience d'"Enrichissement des tâches" dans ses ateliers du Mans. Une première expérience avait déjà été tentée au Mans en 1971. Une quarantaine d'OS 1) affectés à l'assemblage des trains avant des R4 avaient vu leurs tâches "élargies": plutôt que de rester figés à un poste serre-boulon, ils devaient procéder à une quarantaine d'opérations successives. Un homme: un train avant.

L'échec fut cuisant. Les ingénieurs avaient complètement négligé les problèmes psychologiques des travailleurs. Résultat: malfaçons diverses, normes de production catastrophiques, grogne affichée et mauvaise volonté des cobayes. Six mois plus tard, une deuxième expérience est lancée, mais cette fois, avec des précautions: on ne prend que des volontaires. Les syndicats sont consultés: ils ne donnent pas leur bénédiction mais acceptent de témoigner d'une neutralité bienveillante. Tous les ouvriers obtiennent une prime: ceux qui ne s'adaptent pas (il y en a) peuvent retourner sur la chaîne classique. Les agents de maîtrise, préalablement recyclés, ne jouent plus les "gardes-chiourme" mais les conseillers techniques; chaque ouvrier est responsable de sa production et du contrôle de ses pièces. Enfin, fini le chronométrage ! Pour l'équipe ainsi constituée, une seule obligation: assurer une production équivalente à celle de la chaîne voisine qui, elle, est restée classique.

Les OS établissent alors leur propre rythme de travail. Et cette fois, c'est le succès. Ils sont plus détendus. Ils refusent de retourner sur la chaîne classique. Ils trouvent le temps de fumer une cigarette et de bavarder entre deux montages tout en assurant la même production que sur la chaîne classique. On assiste même à des gestes qui quelque temps auparavant auraient semblé incroyables. Lorsqu'un ouvrier est en retard, un ami lui donne un coup de main. Succès donc, mais qui laisse les dirigeants de la Régie un peu amers. Leurs efforts avaient pour but l'amélioration des normes de production. Sur ce point, l'opération est "blanche". C'est tout juste si on a réussi à obtenir la même production avec des salaires plus élevés...

d) Exigences, avantages et limites de l'enrichissement des tâches

Découvrir les principes et les origines de l'enrichissement des tâches peut déjà être considéré comme une première exigence. Par la suite, la réorganisation de procédures de production exige, entre autres, une participation accrue des exécutants aux décisions et, surtout, un accès direct à l'information et à la formation.

---

1) OS: ouvrier spécialisé.

Cependant, à la différence de la mise en place de techniques de participation telles que la DPO ou le Contrôle de Gestion, le travail enrichi peut amener les dirigeants de l'entreprise à consacrer des sommes importantes à la révision des méthodes de travail: les chaînes de montage, l'organisation, les ateliers et les bureaux doivent être complètement modifiés. Il n'est souvent pas possible de faire face à ces dépenses; toutefois, lors de lancements de nouveaux produits, lors de changements de procédés de fabrication, ou lors de constructions de nouvelles unités de production, architectes, ingénieurs et responsables de questions sociales et techniques devraient aborder ces mutations dans l'optique de l'enrichissement des tâches (Voir l'exemple de VOLVO à Kalmar).

Ce vaste domaine de la participation de l'Homme au poste de travail nécessiterait à lui seul plusieurs études spécifiques. Mais alors, comment aborder de front cette question, comment concilier les intérêts de l'entreprise et ceux de chaque individu qui y consacre ses forces physiques et intellectuelles ? C'est ce que nous allons tenter d'aborder de manière globale au paragraphe suivant.

2. Développement d'une technique de participation: l'enquête socio-professionnelle

Comme nous venons de le constater à la lecture du premier paragraphe de ce chapitre, l'ensemble des questions soulevées est particulièrement délicat à cerner. Maîtriser ces problèmes, les résoudre sans tenir compte d'autres contraintes sociales, économiques ou financières, n'amènera probablement que désillusion et peu ou pas d'améliorations. De même, les dirigeants de l'entreprise, les représentants des salariés ou les organes de l'Etat qui se préoccupent des conditions de travail ne sont pas toujours en mesure d'aborder ces problèmes de façon à donner satisfaction réelle aux intéressés. Seuls ces derniers, conscients de leurs besoins, peuvent exprimer leurs opinions et sont à même de proposer des solutions concrètes pour améliorer

- les conditions de travail,
- le contenu du travail,
- les relations entre cadres et salariés.

Il se pose alors deux questions: par quels moyens associer les travailleurs à la possibilité de diagnostiquer l'état des conditions de travail ?. Comment fixer des priorités pour mettre en place des actions d'améliorations ?

Nous pensons avoir trouvé, en partie tout au moins, réponse à ces questions. Nous allons présenter dans ce paragraphe une expérience tentée dans une entreprise suisse durant les années 1974 et 1975, expérience qui avait pour but de demander à l'ensemble du personnel ce qu'il pensait des conditions de travail et des relations socio-professionnelles, ceci dans le cadre de l'activité quotidienne de chacun. Cette première action, réalisée au moyen d'une vaste enquête, fut suivie d'autres actions aboutissant à certains changements dans divers domaines.

Il nous a semblé opportun de consacrer à cette expérience une présentation relativement complète et qui abordera les points suivants:

A. Buts et organisation générale de l'enquête

B. Elaboration participative du questionnaire

C. Réalisation de l'enquête, dépouillement et information sur les résultats

D. Actions à entreprendre.

A. Buts et organisation générale de l'enquête

a) Buts de l'enquête

Définis par la Direction de l'entreprise, soumis en consultation au Comité d'entreprise, les buts de l'enquête peuvent être les suivants:

- mettre en place un canal direct d'information entre la Direction et le personnel afin de
- mesurer de façon générale la "température socio-professionnelle" de l'entreprise, ceci dans divers domaines que nous préciserons sous lettre B,
- obtenir un tableau synoptique représentant la façon dont les employés perçoivent leur vie dans l'entreprise et permettant de faire ressortir les principaux "malaises" sociaux, donc,
- connaître les besoins de la "base" pour soit:
- vérifier certaines hypothèses et corriger certaines actions en cours, soit,
- mettre en place de nouvelles actions à court, moyen et long termes.

Ce large éventail de buts peut paraître un obstacle au démarrage de l'expérience. Il nous semble toutefois important de postuler que seule une action complète, aboutissant à des actions de longue haleine, justifie l'enquête. Se borner à un simple sondage d'opinion ne suffit pas, car les personnes consultées ne remarqueront aucune suite à leur "droit de vote" et se refuseront par la suite à participer à d'autres actions. Un sentiment de vide entre partenaires sociaux se créera, ou, dans d'autres cas, s'amplifiera. Les actions prometteuses qui devaient suivre l'enquête elle-même, n'auront été qu'un feu de paille. C'est pourquoi, au préalable, il est essentiel pour la Direction d'entreprise de bien cerner les conditions dans lesquelles cette action doit être lancée.

b) Conditions de base

Comme première condition, nous retiendrons celle-ci: dès le début, un climat de confiance doit régner à tous les niveaux de l'entreprise. Car, deuxième condition, toute l'action doit être engagée de manière participative. Ces deux conditions essentielles exigent que l'attitude des partenaires sociaux soit faite de respect et de compréhension. Si, d'emblée, la Direction de l'entreprise prend des mesures de répression ou de censure si un employé participe trop activement, trop passionnément à ces actions, la poursuite des travaux sera perturbée. Il en sera de même s'il est demandé à la Direction d'appor-

ter des solutions à des problèmes créés de toutes pièces ou à des demandes d'amélioration qui mettraient en péril l'entreprise ou qui seraient d'emblée irréalisables.

Comme troisième condition, il est indispensable que les différents groupes qui forment la structure socio-professionnelle de l'entreprise, soient non seulement informés mais également connaissent la finalité de l'enquête et des actions qui devront la suivre. Parmi ces groupes, retenons la Direction, les Cadres et le Syndicat: les membres de la Direction, d'ailleurs souvent éloignés des soucis quotidiens de leurs subalternes, les Cadres, qui pensent souvent très bien connaître les "motivations" de leurs collaborateurs, le syndicat, qui a pris parfois l'habitude d'apprécier de l'extérieur seulement les demandes d'amélioration.

Quatrième condition: ne pas prendre pour mot d'ordre: "Pourvu que cela coûte le moins possible !". Pour garantir le succès de l'action, il faut que la Direction soit d'accord

- de laisser les personnes participant à la réalisation disposer de tout le temps nécessaire, pendant les heures de travail normales, ceci pour respecter l'application des étapes précisées plus loin, sous lettres B, C et D. C'est d'ailleurs, parmi d'autres, l'un des coûts de la participation,
- de rémunérer à temps partiel ou à plein temps, selon la grandeur de l'entreprise, une personne 1) chargée de suivre l'action tout au long de sa réalisation. Choisie par la Direction en fonction de ses intérêts et de son adaptabilité, cette personne, que nous nommerons animateur, sera largement occupé par l'enquête. Une fois celle-ci achevée, les actions concrètes à entreprendre étant nombreuses, son occupation sera assurée, puisqu'il aura pour mission principale de coordonner la mise en place desdites actions,
- d'inscrire au budget une somme qui permettra, dès les résultats de l'enquête connus, d'apporter des solutions immédiates. Il serait déplorable de voir une ou plusieurs modestes actions bloquées uniquement par le fait que quelques milliers de francs font défaut.

Remarque

Nous venons d'aborder ici un aspect important: celui du financement des actions. Certaines, par exemple la construction d'un centre social avec restaurant, et garderie pour enfants, exigent des investissements conséquents. Soit l'entreprise est en mesure de faire face à ces dépenses, soit elle doit d'abord créér des réserves. Dans ce dernier cas, nous nous référerons alors au thème de la participation financière, abordé au Chapitre VIII de cette étude 2).

---

1) Cette fonction peut être remplie, par exemple, par le responsable de la formation. Son statut neutre, ses connaissances pédagogiques et psycho-sociologiques le préparent à assumer cette tâche avec une garantie de succès.

2) Page 166: La Participation à la richesse créée.
Page 171: Le bilan de sécurité sociale.

Même si les moyens financiers de l'entreprise ne permettent pas de répondre concrètement à certaines propositions, les éléments d'information ne feront pas défaut par la suite et permettront d'éviter certaines erreurs, soit à l'entreprise elle-même, soit à d'autres sociétés qui auraient connaissance des résultats de l'enquête.

c) Répartition des responsabilités et structures

La Direction de l'entreprise endosse, et doit endosser, une très grande part de responsabilités dans le cadre de l'ensemble de l'action "Enquête". Il est naturellement entendu que, si des questions touchant à d'autres partenaires sont évoquées (Syndicats, comité d'entreprise, par exemple) ce ne sera pas la Direction qui assumera la responsabilité de répondre à ces questions. Par contre, la Direction déléguera à un animateur la réalisation technique de l'enquête. C'est à cet animateur de créer et de réunir un groupe de travail permanent, dont les membres sont désignés par le Comité d'entreprise.

Cette structure, que nous avons déjà esquissée dans le tableau des pages 104 et 105, et que nous développons à la page suivante, devrait entre autres:

- favoriser l'établissement d'un dialogue fructueux et permanent entre la Direction et le groupe de travail,
- permettre une plus grande liberté d'expression dans le cadre du groupe, puisqu'aucun membre de la Direction ne participe directement à l'élaboration des questions de l'enquête et des propositions qui suivent,
- maintenir le principe de la négociation entre partenaires, que ce soit sur la forme et sur le fond du questionnaire, l'affichage des résultats et les actions concrètes qui suivront l'enquête elle-même,
- intégrer l'action "Enquête" dans le cadre d'un "Système global de participation".

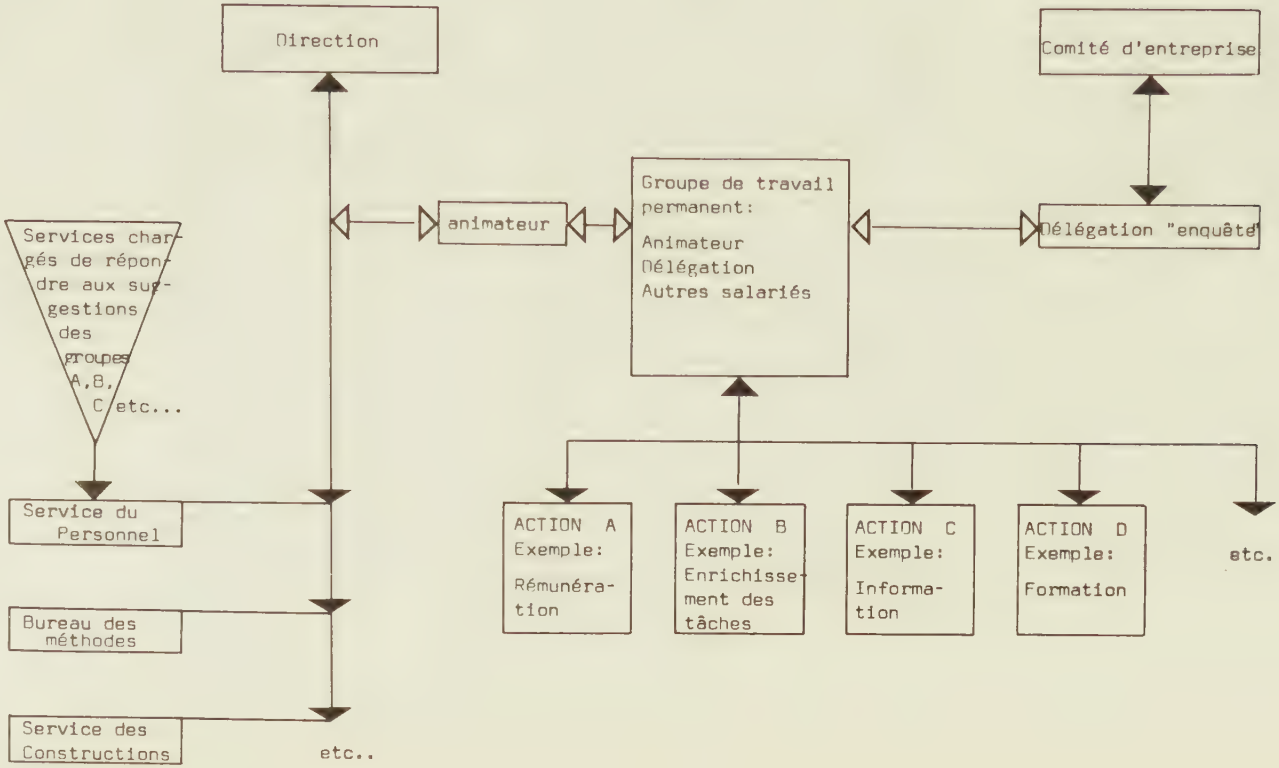
Le groupe de travail permanent a plusieurs missions, entre autres celles de:

- consulter d'autres entreprises ayant entamé ou réalisé des démarches similaires,
- consulter des instituts spécialisés dans les techniques d'interview et de sondages et réunir la documentation nécessaire 1),
- en accord avec la Direction, définir les limites des domaines touchés par l'enquête,
- rédiger le projet de questionnaire de l'enquête qui sera soumis à l'appréciation et à l'approbation de l'initiateur,
- réaliser la préenquête et l'enquête,

---

1) "Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale". Roger Mucchieli, Entreprise Moderne d'Edition, Paris 1971.

Tableau No. 21 A C T I O N "E N Q U E T E" : S T R U C T U R E S



- effectuer la synthèse des résultats, synthèse qui sera soumise avant affichage, à l'appréciation et à l'approbation de la Direction,
- mettre en place les groupes d'études - et désigner les membres de ces groupes - chargés de proposer des améliorations dans divers domaines,
- déposer à la Direction une sorte de "cahier de propositions" pour la réalisation d'actions concrètes.

En général, le groupe permanent peut-être dissous à la fin de cette dernière étape. Cependant, selon les actions en cours, ce groupe pourra s'institutionnaliser, suivre l'évolution des actions et, si l'expérience a été favorable, repenser la mise en place d'une nouvelle enquête deux ou trois ans plus tard.

B. Elaboration participative du questionnaire

a) Les domaines touchés par l'enquête

Cette première étape est délicate, car le contenu du questionnaire dépendra, et c'est logique, des buts que les partenaires veulent atteindre. Le groupe permanent chargé d'élaborer le questionnaire constatera très rapidement que s'il veut cerner tous les problèmes de la vie de l'entreprise, plusieurs centaines de questions devront être proposées au "vote" du personnel. Ou alors le groupe devra se décider pour le système de la question dite ouverte, du type: "Que pensez-vous de vos relations avec votre supérieur hiérarchique ?". Il est peu probable que les intéressés répondent ouvertement à cette question. De plus, les résultats de l'enquête seront difficiles à présenter de manière simple et complète, donc difficilement compréhensibles pour les participants à l'enquête. On verra donc plus loin que la forme de la question dite "fermée" s'impose.

Autre conseil: les membres du groupe seront tentés de proposer des questions qui ne concernent qu'une faible minorité de collègues. Ou de proposer des questions qui, en aucun cas, ne susciteront de réponses ou de solutions.

La Direction ayant correctement défini les buts de l'enquête (voir page 180), il sera possible au groupe de définir les domaines précis touchés par celle-ci. La nécessité d'établir un inventaire va obliger les participants à redéfinir un certain nombre de besoins fondamentaux que l'Homme cherche à satisfaire.

Selon la terminologie du psychologue Frédéric Herzberg 1), l'enquête pourra, par exemple, prendre en considération les facteurs suivants:

---

1) Voir Chapitre I, "Les besoins fondamentaux de l'Homme dans l'Entreprise", pages 4 à 10.

- Facteurs d'hygiène (ou satisfaction des besoins biologiques)

  . Conditions matérielles de travail
  . Sécurité matérielle (Salaire)
  . Sécurité de l'emploi
  . Locaux de travail, de détente
  . Horaires, transports
  . Vacances, congés
  . Relations sociales dans l'entreprise
  . Aération des locaux, bruit
  . Equipement, machines
  . Etc...

- Facteurs de motivation (ou satisfaction des besoins de réalisation)

  . Participation au poste de travail
  . Possibilité de promotion
  . Formation
  . Accès à l'information
  . Participation personnelle au succès de l'entreprise
  . Relations avec la hiérarchie, les collègues, les autres unités de production, les organismes représentant le personnel (Syndicats, Comité d'entreprise).

Il est entendu que la définition des domaines touchés par l'enquête peut être abordée de façon différente.

b) Le questionnaire: forme et précautions à prendre

L'étape suivante, celle de la définition du texte de chaque question, tant sur le plan de la forme que du fond, est également délicate. Cette étape nécessite l'aide temporaire de quelques spécialistes, entre autres:

- Un informaticien ou un statisticien, qui conseillera les membres du groupe sur la marche à suivre pour le dépouillement des résultats de l'enquête. Ceux-ci doivent être clairs et faciles à présenter: ils dépendront tout naturellement de la forme et du fond de chaque question.

- Un spécialiste (psycho-sociologue par exemple) des techniques de sondage d'opinion, qui conseillera les membres du groupe de travail sur toutes les questions touchant à la formulation des phrases, du vocabulaire et du contenu du questionnaire.

- Un ou plusieurs traducteurs, si possible membres de l'entreprise et qui pourront si nécessaire traduire le texte du questionnaire définitif dans une ou deux autres langues parlées par le personnel.

Pour simplifier la présentation de cette enquête sur le plan de la forme, nous postulerons ici que c'est le système de la question dite "fermée" qui facilitera par la suite la réalisation de l'enquête, son dépouillement, l'interprétation des résultats, l'affichage de ceux-ci.

Citons ici un exemple de choix de réponses à deux questions dites "fermées":

Questions fermées	Eventail: degré de satisfaction ou d'insatisfaction			
	0	1	2	3
Je me soumets volontiers au questionnaire de cette enquête	Ne me concerne pas ou Ne me prononce pas	Grande satisfaction ou Accord total	Moyenne satisfaction ou Accord mitigé	Peu ou pas de satisfaction ou Peu ou pas d'accord
Je pense que des solutions efficaces seront apportées aux problèmes soulevés par cette enquête				

Quant au style et au contenu de la question, nous résumons ci-dessous quelques précautions à prendre lors de la rédaction du questionnaire et lors de l'interprétation des résultats 1).

- Les réponses du degré "Ne me concerne pas" permettent aux questionnés d'éviter de se prononcer sur des thèmes
  - . dont ils n'ont pas compris la question,
  - . qui ne les touchent pas,
  - . qui ont peut-être éveillé une certaine inquiétude ou de la méfiance.
- Les questions formulées positivement du type "Je suis persuadé, je pense, cela me convient, etc." entraînent une tendance favorable à l'acquiescement. Cette tendance, vérifiée expérimentalement est de l'ordre de 8 à 12 % en faveur du "OUI".
- Les questions longues, compliquées, exigeant de la réflexion, provoquent une tendance à la réponse "Ne me concerne pas". Il en est de même si le questionnaire est trop long.

c) Quelques exemples de questions

Nous ne retiendrons ici que des questions relatives aux facteurs de motivation, selon notre définition de la page 7. Cependant, les questions 10 à 13 seront consacrées au Comité d'Entreprise.

---

1) Voir également "Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale", Roger Mucchieli, Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1971. Pages 11 à 31.

1. Je sais quel est mon rôle dans l'entreprise.
2. Je sais comment mon rôle s'enchaîne avec celui des autres au sein de l'entreprise.
3. Il existe une collaboration réelle entre mon service et les autres services avec qui nous travaillons.
4. Mon travail est rarement monotone et ennuyeux.
5. Je suis convaincu que je peux améliorer mon salaire par mes efforts.
6. Mon salaire est augmenté équitablement.
7. Je peux parler ouvertement à mon supérieur du problème de mon salaire.
8. Dans mon secteur, l'esprit d'entraide existe.
9. Les personnes avec lesquelles je travaille s'entendent bien.
10. Je connais le fonctionnement du Comité d'Entreprise.
11. Je pense que le Comité d'Entreprise est représentatif de tous les secteurs de l'entreprise.
12. J'estime que le Comité d'Entreprise défend efficacement mes intérêts.
13. Les demandes que j'ai adressées au Comité d'Entreprise ont été prises en considération.
14. Il n'existe pas de favoritisme dans mon secteur (service).
15. Je suis sensible à la réputation de l'entreprise.
16. Mon supérieur tient les promesses qu'il me fait.
17. Mon supérieur sait nous intéresser et créer un esprit d'équipe entre collègues.
18. Mon supérieur est toujours poli, franc et correct envers moi.
19. Je me sens à l'aise dans mon service et accepté par mes collègues.
20. Les panneaux d'affichage m'apportent l'information désirée, sous une forme claire et complète.
21. Mon supérieur accueille nos idées, opinions et suggestions même lorsqu'elles diffèrent des siennes.
22. Mon supérieur me communique toutes les informations me concernant.
23. J'ai la possibilité de m'exprimer librement.
24. Nous sommes encouragés à faire des suggestions pour apporter des améliorations.
25. Dans mon service, mon Chef nous laisse suffisamment de responsabilités.
26. Je peux librement obtenir les informations nécessaires à mon travail.

27. Je suis à la place qui correspond le mieux à mes capacités et mes connaissances.

28. J'ai assez de liberté d'action pour organiser mon propre travail.

29. J'ai l'impression que mon travail compte beaucoup pour l'entreprise.

30. Mon travail actuel me donne une satisfaction personnelle.

31. J'ai un travail varié et attrayant.

32. Je pense que l'entreprise est à même, avec le temps, de m'offrir des responsabilités plus grandes.

33. J'ai acquis des connaissances utiles par les cours organisés à l'intérieur de l'entreprise.

34. Je peux beaucoup apprendre dans la fonction que j'occupe actuellement.

35. Les possibilités de poursuivre ma formation sont bonnes.

36. J'ai souvent l'occasion d'utiliser mon propre jugement.

37. Je sais quelle est l'importance que mon travail a dans les objectifs de mon service.

38. Je participe à la fixation des objectifs de mon service.

39. Bien des travaux dans mon service pourraient être simplifiés.

40. Je peux me rendre compte du résultat de mon travail.

Ce questionnaire doit être complété par quelques questions fermées permettant une interprétation plus précise des résultats, comme par exemple:

- votre ancienneté dans l'entreprise ?
- votre fonction: employé ? Cadre ?
- votre sexe ?
- votre nationalité ?
- votre emplacement "géographique": bâtiment X ? Usine X ? Succursale Z ? Secteur ?

Enfin, une question ouverte pourra clore le questionnaire. Elle pourrait s'énoncer ainsi:

- Avez-vous l'impression que quelque chose d'essentiel ou qui vous tient à coeur n'a pas été abordé dans ce questionnaire ? Si oui, quoi ?

C. Réalisation de l'enquête

a) Approbation du questionnaire par les mandants

Une fois le projet de questionnaire élaboré, le groupe de travail doit soumettre le texte aux mandants, dans notre cas à la Direction de l'entreprise. Pourquoi cette étape supplémentaire ? Il ne sert à rien de proposer au suffrage du personnel des problèmes dont la solution ne pourra être trouvée par la suite, soit pour une raison de coût, soit par exemple pour une raison d'ordre concurrentiel.

Cette sanction ne doit pas être considérée comme une marque de méfiance à l'égard des partenaires du groupe de travail, mais comme une réelle volonté de la Direction de participer aux objectifs de l'enquête et de réaliser par la suite des actions concrètes en réponse aux questions soulevées. Cette étape est donc également essentielle.

b) Organisation de l'enquête

Un certain nombre de questions se posent aux organisateurs.

- La participation à l'enquête doit-elle être facultative ou obligatoire ?
- L'enquête doit-elle se réaliser pendant les heures de travail, dans l'entreprise ou à domicile ?
- L'enquête doit-elle être remplie de façon anonyme ou nominative ?

Les réponses sont diverses: une entreprise multinationale réalise tous les 4 à 5 ans cette expérience de l'enquête. Le questionnaire est envoyé à domicile. L'employé doit obligatoirement le renvoyer dans un certain délai, mais reste libre de s'abstenir de répondre aux questions.

Pour notre part et dans le cas de l'expérience réalisée dans une entreprise vaudoise, nous estimons que:

- Chaque participant doit remplir personnellement le questionnaire, quitte à traduire celui-ci en plusieurs langues.
- L'enquête doit se réaliser pendant les heures de travail, de façon anonyme et dans un laps de temps rapproché.
- L'organisation matérielle doit être confiée au groupe de travail: la Direction de l'entreprise ne joue aucun rôle dans cette action.
- Une fois les résultats enregistrés, les questionnaires doivent être détruits.
- La participation à l'enquête doit être facilitée au maximum, ce qui permet de ne pas rendre la participation obligatoire.

c) Pré-enquête et enquête

Afin d'assurer le maximum de succès au déroulement de l'enquête, il est indispensable de réaliser une pré-enquête. Cette étape nécessite la réunion d'une représentation de l'ensemble du personnel:

le groupe de travail présentera les buts poursuivis par l'enquête et les participants répondront aux questions de la pré-enquête.

Une fois les résultats dépouillés et connus, le groupe de travail sera en mesure de s'assurer que:

- les buts de l'enquête ont été correctement perçus,
- le programme de dépouillement fonctionne de manière précise,
- certaines questions essentielles n'ont pas été omises, ou mal posées, ou mal interprétées,
- la formulation des questions entraîne des réponses cohérentes.

Après analyse de ces diverses informations, le groupe de travail, en accord avec la Direction, sera éventuellement amené à modifier le texte, supprimer ou ajouter certaines questions, améliorer l'information préalable.

Une fois cette dernière étape franchie, l'enquête pourra se dérouler normalement et s'adresser ainsi à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

d) Dépouillement des résultats, information aux participants

Dès l'enquête achevée, comme un certain nombre d'attentes ont été créées au sein du corps social, le groupe de travail se doit de présenter rapidement les résultats chiffrés. Dans un premier stade, la Direction se prononcera sur l'opportunité de communiquer les résultats à l'ensemble du personnel ou seulement aux membres des organes représentant les salariés.

La communication des résultats exige beaucoup de soin. Ceux-ci doivent être présentés de manière simple, de façon à en faciliter l'interprétation. La multitude des données statistiques nécessite la présentation de rapports plus ou moins complets:

- le premier rapport comprendra tous les résultats chiffrés,
- le deuxième rapport se basant sur le premier, présentera un certain nombre de tableaux groupant de manière schématique les informations les plus utiles pour guider les actions à entreprendre par la suite (voir lettre D, ci-après). Ce rapport est remis aux personnes intéressées par sa lecture,
- enfin, le troisième rapport prendra la forme d'un grand tableau présentant l'ensemble des informations de manière très condensée. C'est ce tableau qui peut être affiché à l'intention de l'ensemble des participants.

D. Actions à entreprendre

Les résultats présentés dans les divers rapports vont permettre à la Direction et au groupe de travail de faire ressortir les principaux éléments exigeant des solutions à court, moyen et long termes. Après synthèse de ces éléments, et dans le but avoué de permettre à un nombre élevé d'employés de participer à la recherche de solutions, il peut se créer divers groupes, que nous nommerons ici "Groupes d'études" et dont le rôle sera de:

- vérifier l'adéquation des résultats par rapport aux sentiments et aux opinions réelles des interrogés,
- vérifier si les résultats correspondent à certaines hypothèses émises avant l'enquête,
- rechercher des corrélations entre certains critères (salaires, formation, relations avec supérieurs) au sein d'une question ou d'un groupe de questions, ceci afin de définir des champs d'action précis,
- rechercher un complément d'information sur certains points précis,
- réaliser des études préliminaires et grossières permettant d'évaluer les chances de succès et de réalisation de certaines actions,
- estimer le coût de certaines améliorations (devis d'aménagement de locaux par exemple).

Chaque groupe d'études achèvera sa mission par la présentation d'un rapport proposant des améliorations ou demandant des compléments d'information sur certains sujets.

Ces listes de propositions, après étude dans le cadre de la Direction, voire du Conseil d'Administration, seront transmises aux services opérationnels de l'entreprise, tels, par exemple, le Service du personnel, le Bureau des Méthodes, le Service des constructions, le Service de sécurité, etc.. Selon les problèmes soulevés, le Comité d'Entreprise pourra également être concerné par une ou plusieurs propositions.

Cependant, avant le démarrage de ces actions, la Direction se devra de terminer l'expérience "Enquête" par la rédaction d'un texte d'information remis à l'ensemble du personnel.

En annexe à ce chapitre, aux pages 194 et 195 nous avons rédigé un exemple de textes présentant diverses actions, ceci en respectant les principes de la technique DPO. (Voir autre exemple au Chapitre VI, pages 127 et 128).

CONCLUSION DU CHAPITRE IX

Permettons-nous, en conclusion de ce chapitre consacré à la participation fonctionnelle, de rappeler l'un des buts de cette étude: rechercher les moyens pratiques favorisant la mise en place de techniques de participation qui, à leur tour, vont permettre à l'entreprise et à son personnel de progresser, ceci sur les plans sociaux et économiques.

Nous estimons que la réalisation de l'enquête permet à une communauté de découvrir de multiples aspects de la participation, tout en se limitant à des domaines bien précis, tels que, entre autres, le poste de travail ou les relations avec collègues et supérieurs. Mais, pour que l'idée de la participation découverte tout au long de l'expérience "Enquête" ne se transforme en un éphémère feu de paille, les responsables de l'entreprise auront à coeur de chercher des solutions aux problèmes décelés lors du dépouillement des résultats.

Il sera objecté que la mise en place d'une action de ce genre est difficilement réalisable, coûteuse en temps et en francs et peut mettre en péril l'équilibre traditionnel du pouvoir dans l'entreprise. Plusieurs grandes entreprises pratiquent pourtant ces techniques avec succès 1). Si l'on compare les sommes réservées aux enquêtes de marché avec le coût d'une action du type présenté dans ce chapitre, l'on constatera que les sommes consacrées sont relativement modestes. Ce n'est pas non plus une action remettant en cause les fondements et les règles du pouvoir, si un modèle global de participation à moyen et long termes est mis en place.

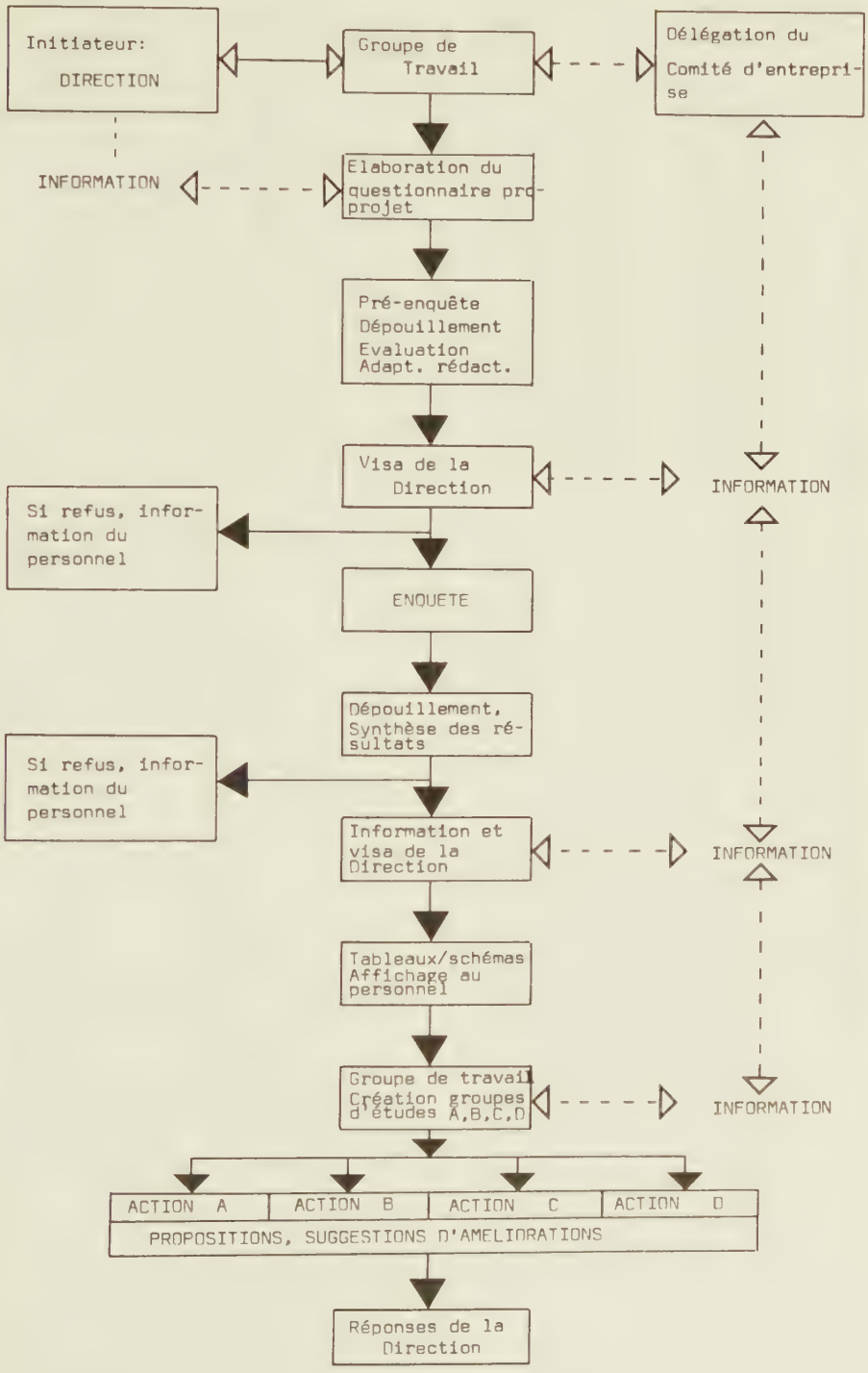
Donc, conditions essentielles de réussite: que l'action soit soutenue par tous les partenaires sociaux, que ceux-ci restent ouverts aux idées neuves et constructrices et, surtout, que l'enquête soit couronnée par des réalisations concrètes et dont la pérennité est assurée.

Annexes: Tableau No. 22: Conception de l'enquête, étapes de sa réalisation
Exemple: Réponses de la Direction aux propositions des groupes d'études.

---

1) Voir également Guy Postel "Gestion par Objectifs et Participation". Editions d'Organisation, Paris 1971. Pages 59 à 77. Exemple d'une enquête socio-professionnelle en France.

Tableau No. 22: CONCEPTION DE L'ENQUETE, ETAPES DE SA REALISATION



LES REPONSES DE LA DIRECTION AUX PROPOSITIONS DES GROUPES D'ETUDES (ENQUETE)

Généralités: Suite à l'enquête réalisée en février 1975 et à laquelle près de 500 employés ont participé, cinq groupes de travail se sont réunis à plusieurs reprises, en avril, mai et juin. En juillet, ces groupes présentaient des propositions d'améliorations et posaient quelques questions.

La Direction, en particulier le Service du Personnel et le Service des bâtiments, se penchèrent durant l'été sur ces propositions et réalisèrent les études qui s'imposaient. Deux séances d'information, réunissant toutes les personnes ayant participé à la mise en place de l'enquête et des résultats, permirent à une délégation de la Direction d'apporter quelques réponses et d'engager le dialogue sur certains points.

Bien des suggestions ont trouvé une solution: nous en présentons ci-dessous l'essentiel. Cependant, pour des raisons techniques, ou tout simplement parce que certaines actions exigent beaucoup de temps, elles ne se réaliseront que progressivement.

La Direction est également consciente du fait que certaines améliorations ne peuvent être envisagées pour l'instant, vu leur coût.

Voici donc, regroupées par genre de problèmes, les réponses ou les informations, qui, nous l'espérons, répondront aux attentes des intéressés.

Domaines	Problèmes	Actions prévues	Responsables	Dates
Rémunération	Méconnaissance de la politique des salaires Evaluation des salaires individuels	Information des Cadres, cours, séance d'information pour le personnel Organisation de cours réservés aux Cadres et analysant ce thème	Chef du personnel Serv. du personnel Chef de la formation	Automne 75 Hiver 76 1976
Sécurité sociale	Administration incompréhensible et difficile de l'ass. maladie et acc. Assouplissement des congés pour traitement médical	Analyse des opérations administratives de ce domaine Crédit d'absence de 2 heures sur présentation d'un justificatif	Service Social et Comité d'entrep. Cadres	1976 Immédiat

Promotion, Fonction	Peu de débouchés dans l'entreprise	Affichage des postes vacants	Service du Pers.	Immédiat
		Développement du travail enrichi (Etudes)	Groupe de Travail créé	Automne 75
	Manque de spécialisation dans certaines fonctions	Intensification des cours de formation interne	Directeurs concernés	Selon plan séparé
Information Politiques de l'entreprise	Journal d'entreprise peu lu. Faible participation à sa rédaction	Mise en place d'un plan complet d'information	Directeur général + Comité d'entrepr.	1976
	Méconnaissance des objectifs de l'entreprise et de son fonctionnement	Organisation d'une "Porte Ouverte" interne	Service du Pers.	Immédiat
Peprésentation du personnel	Méconnaissance du rôle et du fonctionnement du Comité d'entreprise	Exposé à l'Assemblée Générale Panneau réservé Nouveaux: exposé à la Journée d'accueil	Comité d'entrepr.	Immédiat
Locaux	Mauvaise aération des ateliers de l'Usine A	Première phase: étude technique et devis	Service des bâtiments	1976
		Deuxième phase: installation ventilation si coût inférieur à Fr. 200'000.--		1977
Sécurité (Incendie)	Méconnaissance du système d'alarme	Exposé du Service de Sécurité Simulation évacuation	Service Sécurité d'Entreprise	Janvier 76 3.2.1976

CHAPITRE X

INFORMATION ET FORMATION

Autrefois, les travailleurs, qu'ils fussent salariés, artisans ou agriculteurs, ignoraient tout des problèmes qui se posaient à l'Entreprise, à l'Etat ou à d'autres organismes. En ce dernier quart du XXe siècle, les choses ont bien changé: la prolongation de la durée de la scolarité obligatoire et la diminution de la durée du travail sont deux des facteurs qui ont favorisé le développement extraordinaire des moyens de communications de masse. A ce besoin nouveau, celui d'être informé et d'informer, est venu s'ajouter la satisfaction d'un autre besoin, celui de comprendre; l'idée de la formation permanente était née.

Les entreprises, aidées en cela par de nombreux spécialistes externes ou internes, ont développé de multiples techniques dans le but de satisfaire ces besoins de formation et d'information. Colonne vertébrale de tout circuit d'information, la technostructure de l'entreprise s'est développée également et recouvre actuellement différentes formes de hiérarchie, entre autres:

- la hiérarchie dite linéaire, ou pyramidale, ou militaire.
- la hiérarchie dite fonctionnelle, décrite au début du siècle par Taylor.
- la structure dite hiérarchico-fonctionnelle, regroupant d'une part la hiérarchie linéaire et d'autre part, certaines unités dites fonctionnelles (Par exemple: Recherche et Développement, Service du Personnel, etc..)

La hiérarchie et le pouvoir qu'elle détient sont naturellement liés au pouvoir de la direction de l'entreprise. Comme les principaux moyens de communication s'adaptent en général aux structures, c'est la hiérarchie, donc les directeurs et les cadres qui disposent encore aujourd'hui du privilège de savoir, de connaître, d'être informé, d'informer.

Cependant, tout individu au travail dans une entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique, rencontre chaque jour divers obstacles: difficultés de langage, de communication, incompréhension réciproque. Paradoxalement, même si:

- les moyens techniques de communication se sont développés (téléphones, circuits de télévision internes, journaux d'entreprises, séances d'information etc.),
- les informations peuvent être rapidement obtenues, ceci en particulier grâce aux progrès de l'informatique et à la généralisation de terminaux,

le dirigeant, le cadre, l'employé sont inondés de renseignements complets, mais

souvent inutiles. Ces mêmes personnes ne reçoivent que rarement les données qui les aideraient à situer leur action et leur fonction dans le cadre de l'entreprise, voire de la Société.

Donc, conscients des problèmes posés par la communication entre individus à l'oeuvre dans une même entreprise, nous tenterons, dans ce dernier chapitre, de situer l'information et la formation comme deux des éléments essentiels et indispensables à la réussite d'un système de participation global et permanent.

Ainsi, nous analyserons:

au paragraphe 1: les conditions nécessaires au développement harmonieux d'un réseau d'informations dans l'entreprise, les principaux rôles de l'information et l'esprit dans lequel elle pourrait s'appliquer;

au paragraphe 2: les moyens d'information au service de l'ensemble du personnel;

au paragraphe 3: un complément indissoluble de l'information, la formation.

Tout au long de ce chapitre, nous nous limiterons au thème général de notre étude, en particulier en nous référant à quelques thèmes abordés dans les chapitres précédents.

1. Conditions nécessaires au développement d'un réseau d'informations dans l'entreprise

A. Quelques conditions de base

a) Rôle du Chef

Autrefois - et hélas encore trop souvent de nos jours - le bon Chef devait savoir et faire savoir qu'il était le seul à posséder le pouvoir de connaître et le droit d'obtenir des informations et des directives, qu'il était le seul à pouvoir donner des ordres, que ces ordres ne se discutaient pas et que, si ces ordres n'étaient pas respectés, il possédait une panoplie de sanctions dont la gravité pouvait fortement varier. Rien de plus naturel à ce type de comportement: l'éducation familiale et scolaire, notre système légal et juridique, les réglements appliqués depuis des décennies dans les bureaux et les ateliers, sont autant de facteurs qui ont forgé différentes formes d'automatisme.

Mais, si nous ne réagissons pas aujourd'hui, de graves tensions agiteront l'entreprise 1): le monopole de l'information doit progressivement disparaître; le pouvoir d'informer et d'être informé doit être mieux partagé. La hiérarchie ne peut donc plus se complaire dans un splendide isolement car les subalternes exigent de plus en plus une justification des directives qu'ils reçoivent.

---

1) Se référer à certains points soulevés dans le préambule de cette étude, pages I et II.

Donc, première condition au développement harmonieux d'un réseau d'information dans l'entreprise: l'attitude et le comportement des cadres et des dirigeants doivent se modifier. Il faut se préparer à ces mutations, ceci par la découverte de quelques réalités et par une rigoureuse prise de conscience de quelques phénomènes sociologiques. Nous reparlerons de cet aspect au dernier paragraphe consacré à la formation.

b) Le langage: diagnostic et solutions

Notre système économique et social, celui de l'économie de marché, a exigé surtout ces vingt dernières années, le développement de multiples techniques de direction, de recherche, d'organisation, de "motivation". Responsables, chercheurs, employés, ont été envahis, submergés d'informations souvent indigestibles, incompréhensibles. A cela, est venue s'ajouter, pour certaines entreprises victimes de concentration ou de changement de propriétaire, une difficulté supplémentaire: celle de s'adapter à de nouveaux modes de gestion, que ce soit sur les plans commerciaux, financiers, sociaux ou techniques.

Autre difficulté de langage, de communication: souvent, chaque unité d'une entreprise veut être considérée comme étant la seule en butte à divers problèmes; une compétition s'établit entre unités de production, chacune valorisant ses fonctions et les considérant comme essentielles à la marche de l'entreprise. De même, entre individus, de formation scolaire ou professionnelle, d'âge ou d'ancienneté différents s'établissent des barrières artificielles. Conséquence: derrière l'organigramme officiel de l'entreprise, se cache un autre organigramme, sorte de réseau clandestin par où passent des informations que l'on pourrait remplacer par les termes de "rumeur" ou de "faux-bruit" ou de "téléphone arabe".

Au fil des ans, si aucune action corrective n'est mise en place, le climat social de l'entreprise sera détérioré et seules des mesures draconiennes, dont les conséquences seront difficiles à évaluer, permettront d'éviter la disparition de l'entreprise. Il est donc indispensable:

- de combattre l'information "informelle" (voir lettre B),
- de la remplacer par un réseau d'information réfléchi et harmonieux (voir paragraphe 2),
- de pratiquer un langage d'entreprise qui doit être clair, précis et sans verbiage,
- de supprimer "l'esprit de clocher" entre unités de l'entreprise,
- de rechercher un langage commun pour les différentes techniques de gestion appliquées dans l'entreprise. Nous pensons ici, en particulier, au Contrôle de Gestion, à la Politique de l'Information, à la Politique de la Rémunération et aux objectifs de l'entreprise (DPO).

c) L'information qualitative et quantitative

Trop souvent, on rencontre des responsables d'entreprise, des employés, voire des délégués du personnel qui se plaignent de ne recevoir que des informations dites quantitatives et qui prennent la forme de statistiques compliquées (Ratios, courbes multiples, etc). L'information quantitative est relativement facile à sécréter, à ordonner, à présenter, et un bon système de gestion intégré donnera tous les renseignements chiffrés nécessaires et à tout instant.

Par contre, l'information qualitative est beaucoup plus délicate à connaître, à évaluer, à interpréter. Nous pensons ici, par exemple, à l'appréciation individuelle des membres d'une entreprise. Chaque individu ne sait pas ce que son supérieur pense de lui et, dans un sens opposé, le supérieur ne sait pas comment est perçu son comportement et sur quels points particuliers il pourrait l'améliorer.

Il n'est donc pas dans nos intentions de développer ici le vaste thème de l'appréciation des cadres et des employés, élément important d'une forme d'information qualitative. Nous tenons simplement à préciser que le contenu de l'information doit être présenté avec soin et précision, que ce soit aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif. Nous pensons que les résultats de l'enquête, dont les particularités étaient présentées au Chapitre IX, apportent justement des éléments d'information qualitatifs et quantitatifs.

B. Les principaux rôles de l'information

Il nous semble essentiel pour rester dans l'esprit de cette étude, d'aborder ce thème sous ces deux aspects:

a) celui de l'individu, de ses besoins en information,

b) celui de l'entreprise.

a) Le droit à l'information de chaque individu

Lors de son entrée en fonction, chaque individu consciemment ou non, s'engage à consacrer ses forces intellectuelles et physiques au développement et à la pérennité de l'entreprise. Il semble donc indispensable que l'information remplisse au moins les buts suivants lorsqu'elle s'adresse aux membres du corps social:

- faire connaître les buts de l'entreprise, sa vocation, son histoire, son évolution,
- permettre un accès facile aux principaux résultats de l'activité de l'entreprise et de certaines unités de travail,
- permettre à chaque individu de percevoir ses chances d'évolution, tant sur le plan fonctionnel (poste de travail, exigences en formation pour le futur) que sur le plan matériel (salaires, caisses de pensions),
- permettre à chaque individu de se situer par rapport à ses collègues, à son unité de travail, à l'entreprise.

Si l'information qualitative concernant les différents points énumérés ci-dessus est présentée d'une manière sensée, le climat social sera certainement propice à d'autres actions. L'individu réalisant qu'il n'oeuvre pas dans un climat fait d'angoisse et de tensions stériles, s'intéressera de plus en plus à la vie de l'entreprise. Une participation aux différentes instances telles que le Comité d'Entreprise, les différentes délégations ou groupes de travail issus de celui-ci, voire une participation aux organes politiques de la commune ou du canton, sera de la sorte certainement encouragée.

Enfin, certaines personnes seront d'elles-mêmes amenées à déceler leurs besoins en formation, de les exprimer, de chercher à les satisfaire. Le lien étroit et permanent qui existe entre l'information et la formation sera ainsi démontré. Nous en reparlerons au paragraphe 3 de ce chapitre.

b) La nécessité, pour le propriétaire de l'entreprise, d'informer

Si le développement et la pérennité de l'entreprise veulent être assurés, il est essentiel que les responsables s'attachent à des actions d'information qui ont les buts suivants:

- faire connaître la vocation, la finalité, voire la philosophie de l'entreprise 1),
- améliorer les relations de personne à personne, entre unités de travail, et entre l'entreprise et son environnement externe,
- établir et maintenir des relations de confiance entre les différents niveaux de gestion, en d'autres termes, dans l'ensemble de la hiérarchie,
- situer les responsabilités des divers organes de l'entreprise tels que Conseil d'Administration, Direction, Comité d'Entreprise, structures hiérarchiques et fonctionnelles, etc.,
- démontrer l'interdépendance des activités quotidiennes entre chaque unité de travail,
- prévenir d'éventuelles réactions d'hostilité lors de changements.

Ici à nouveau, si l'information est correctement dispensée, en qualité et en quantité, elle amènera peu à peu la communauté à prendre conscience des contraintes externes qui peuvent menacer le développement et la pérennité de l'entreprise.

C. Optimalisation et esprit de l'information

Le succès, dans toute action d'information, dépend de plusieurs facteurs: nous en énumérons ci-dessous les plus importants:

---

1) Voir texte page 126 "Exemple d'une recherche de définition d'objectifs".

a) Le "feed-back" ou "information en retour"

Nous avons déjà parlé dans ce chapitre des déformations que peut subir une information entre le moment où elle a été émise et celui où elle arrive au(x) destinataire(s). Il est donc essentiel que l'"émetteur" reçoive une sorte de "quittance", appelée en jargon de spécialiste "feed-back". Ce "retour de l'information" permet à l'"émetteur" non seulement de savoir si le message a été transmis, mais également s'il a été correctement perçu. De plus, dans l'esprit de la participation, de la consultation, une information en retour peut permettre de corriger certaines actions prévues, afin d'en améliorer les résultats. A l'extrême, ces actions peuvent être supprimées, le(s) destinataire(s) du message détenant des renseignements inconnus de l'"émetteur".

Autre aspect de l'information en retour: cela permet de mesurer, par exemple, un écart entre un objectif prévu et un objectif réalisé. Nous avions déjà relevé cet aspect important du retour de l'information lorsque nous avons analysé les règles d'application de la DPO, du Contrôle de Gestion et de certains systèmes de participation financière.

b) Choix du support d'information

Si l'on veut que l'impact de l'information soit le plus complet possible, l'"émetteur" devra se poser un certain nombre de questions.

La première: est-ce une information "opérationnelle", c'est-à-dire nécessaire pour exécuter une tâche ? Dans ce cas, le support d'information sera ou statique (archives, documentation, statistiques, banque de données), soit dynamique (commandes de clients, notions d'exécution etc..).

La deuxième: est-ce une information qui s'adresse à l'ensemble du personnel et qui concerne alors en général des informations non opérationnelles ? Dans ce cas, nous verrons au paragraphe 2 quels supports sont à disposition.

La troisième: conséquence logique des deux premières questions, la troisième a pour but de savoir à qui s'adresse le message, à quelle catégorie professionnelle (chercheurs ou vendeurs, organisateurs ou gestionnaires).

La quatrième: qui est responsable de rédiger le message, de le parapher, de le transmettre ? Qui endosse la responsabilité des conséquences engendrées par la prise de connaissance du message ? (Exemple: annonce de licenciements en période de crise).

La cinquième: faut-il choisir entre:

- l'information orale ?

  Celle-ci, pratiquée de manière quasi permanente peut prendre de multiples formes: ordres oraux, directives présentées lors de réunions, ou de séances de travail 1)

---

1) Citons ici l'exemple de diverses entreprises qui éditent une sorte de "journal parlé" relatant certains événements ou résultats de l'entreprise. Chaque employé peut en tout temps effectuer un numéro de téléphone et obtenir ainsi des informations orales sur la marche de la Société.

- ou l'information visuelle ou écrite ?

  Celle-ci peut prendre des formes très diverses et, dans certains cas, se compléter d'informations orales (Par exemple: montage audio-visuel).

La sixième: est-il possible de mesurer l'impact obtenu par la diffusion de tel ou tel message ? Cette dernière question est peut-être la plus importante: si une action d'information a été minutieusement préparée, qu'elle n'atteint pas son objectif, qu'elle ne répond pas aux attentes de ceux qui la reçoivent, les efforts entrepris ont été vains.

2. Les moyens d'information au service de l'ensemble du personnel

Dans le respect des principes que nous venons brièvement de préciser au paragraphe 1, nous allons présenter, sous lettre A, quelques-uns des moyens à disposition pour mettre en place une politique globale de l'information. Sous lettre B, nous présenterons quelques exemples d'actions concrètes.

A. Moyens d'information aux niveaux de l'individu et de l'entreprise

a) L'information de circonstance

Dispensée à certaines occasions, l'information de circonstance est particulièrement importante lors de deux événements: à l'arrivée du travailleur dans l'entreprise, tout au long de sa période d'intégration, au départ de celui-ci que ce soit suite à une démission, à un licenciement, à une prise de retraite.

Beaucoup d'entreprises organisent des journées d'accueil regroupant plusieurs nouveaux employés. Par expérience, nous préconisons de scinder en plusieurs parties le programme de ces journées afin d'assurer l'impact maximum aux multiples informations et renseignements communiqués à cette occasion. Sous lettre B, nous présenterons un projet de programme d'accueil.

Il est bon, selon la grandeur de l'entreprise et le nombre de nouveaux employés, d'organiser une fois par an une journée dite "Porte ouverte" qui permet à la Direction et au Comité d'Entreprise de faire visiter les locaux à la parenté et aux proches des nouveaux engagés.

Il semble également opportun d'apporter un soin particulier lorsque l'employé quitte l'entreprise. Les procédures administratives sont tout aussi complexes qu'à son arrivée, et même dans certains cas amplifiées. Nous pensons ici aux personnes prenant leur retraite ou à celles qui quittent l'entreprise pour des raisons de santé. Le ou les entretiens de départ ont une certaine importance, aussi bien pour l'employé que pour l'entreprise. Une juste évaluation des motifs de départ peuvent amener les responsables:

- à modifier certains points de la politique sociale de l'entreprise,
- à revoir le système des promotions ou des mutations,
- à déceler certains malaises cachés et diffus dans l'une ou l'autre unité de travail.

b) L'information sur le fonctionnement de l'entreprise

Il y a quelques pages, nous avions souligné le danger que couraient certaines entreprises, de voir leurs unités de travail cloisonnées horizontalement - manque de relations entre ateliers d'une même usine, par exemple - ou verticalement - méconnaissance du rôle de la hiérarchie, de la Direction, etc..

Là également, il semble nécessaire de lutter contre cet état de fait, et participativement. Expliquons ce terme "participativement": on pourrait rendre responsable la Direction de cette situation. Elle seule n'est pas en mesure d'apporter des solutions: nous estimons donc que c'est à chaque unité de travail à se présenter aux autres unités. Une sorte de "porte ouverte interne" peut donc être organisée. Un circuit permettra à chaque membre de l'entreprise de visiter les autres services, ateliers, bureaux et ainsi de découvrir:

- l'ensemble des maillons qui font que, liés les uns aux autres, l'entreprise fonctionne,
- que chaque unité de travail a ses conditions de travail, ses problèmes, ses objectifs, en d'autres termes, un rôle à jouer,
- entre autres, le rôle souvent méconnu des responsables de l'entreprise (voir sous lettre B, à l'exemple b, une présentation du fonctionnement d'une Direction).

Lors du circuit, chaque unité de travail remet à chaque visiteur un bref résumé de son activité, de son fonctionnement, ainsi que quelques données sommaires (effectif, production etc.). Seuls inconvénients de ce mode d'information, le temps nécessité par son organisation et le fait que plusieurs heures sont nécessaires pour la visite commentée de l'entreprise. C'est là un des autres coûts invisibles de la participation, dont la "rentabilité" est difficile à évaluer. Relevons que toute l'organisation peut se réaliser à l'avance et la visite s'effectuer en période de production plus calme ou ralentie par une baisse provisoire de commandes ou d'activité.

c) L'information sur certains projets spécifiques

L'introduction de nouveaux modes de gestion, pour éviter divers phénomènes (rejet, hostilité, agressivité destructrice), exige souvent la mise en place préalable d'un plan d'introduction doublé d'un plan d'information et(ou) de formation. Au chapitre VII, nous avons déjà esquissé ces aspects lors de l'étude consacrée à l'introduction du Contrôle de Gestion. Nous ne nous allongerons donc pas sur ce thème 1).

---

1) Voir page 151, tableau No. 18, "Principales phases de l'introduction du Contrôle de Gestion".

La mise en place d'autres projets exige également et souvent la participation de nombreuses personnes. Seul un plan d'information, réfléchi et complet, peut favoriser l'introduction efficace de projets modifiant le fonctionnement de tout ou partie de l'entreprise. Certaines contraintes extérieures, telle entre autres la concurrence, peuvent limiter, voire interdire, toute action d'information.

d) L'information sur les résultats de l'entreprise

Nous distinguerons ici deux types de résultats.

- Les renseignements permanents qui permettent aux responsables de diriger l'entreprise tout au long d'un exercice comptable. Les moyens et les supports d'information sont en particulier les suivants:

  . tableaux de bord périodiques du contrôle de gestion,
  . bilans intermédiaires (dans les banques par exemple),
  . graphiques de production, de vente, etc.,
  . graphiques d'absentéisme, etc.,

  Si certains renseignements ne sont pas confidentiels, ils peuvent également être mis à la disposition de tout ou partie des autres cadres ou employés de l'entreprise.

- Les renseignements de fin d'exercice comptable. En principe ces renseignements sont réunis dans un document intitulé "Rapport annuel". Dans certaines entreprises, le "Rapport annuel" est distribué aux actionnaires et peut même être mis à disposition du public, donc du personnel. Malheureusement, les résultats financiers d'exploitation, qui sont les renseignements les plus importants pour ceux qui ont participé à l'activité de l'entreprise, sont noyés dans quantité d'autres informations ou cumulés avec d'autres résultats (cas des bilans consolidés).

Il semble donc indispensable de "sortir" les résultats les plus intéressants pour les membres d'une unité de travail (succursale, agence, usine, etc..). Cette opération est d'autant plus nécessaire si un système de participation à la marche de l'entreprise est prévu 1). Sous lettre B, à l'exemple d, nous proposerons la présentation d'un compte d'exploitation et de bilan destinés à l'information de l'ensemble des salariés d'une chaîne de magasins.

e) L'information sur la vie sociale de l'entreprise

C'est peut-être ce type d'information qui est le plus facile à présenter, car cela exige des supports d'information classiques, déjà connus dans la plupart des entreprises.

Tous les renseignements concernant:

- les mutations au sein du corps social (promotions, nominations, retraites, décès, anniversaires, naissances, mariages, etc..),

---

1) Voir Chapitre VIII, pages 156 à 171 "Quelques aspects de la participation financière"

- les règles administratives touchant l'ensemble du personnel (horaires, transports, vacances, etc.),
- les activités de loisirs et de détente,
- les manifestations particulières (visiteurs, assemblées générales, réunions de groupes, etc.)

peuvent aisément être présentés dans l'un des trois supports classiques que sont le Journal d'Entreprise, le panneau d'affichage, la note de service adressée individuellement au poste de travail ou au domicile de l'employé.

B. Exemples d'actions d'information

Nous présentons, dès la page suivante, quatre exemples:

a) le premier concerne un "Programme d'accueil",

b) le deuxième concerne un texte rédigé par la Direction d'une entreprise qui souhaite présenter ses fonctions, sa politique et son fonctionnement à l'ensemble du personnel,

c) le troisième proposera un "Plan d'information annuel de l'entreprise X",

d) le quatrième proposera un schéma représentant les comptes d'exploitation et de bilan d'une chaîne de magasins.

a) PROGRAMME D'ACCUEIL POUR LES NOUVEAUX EMPLOYES

BUTS

1. Permettre à la Direction, au Comité d'Entreprise et au Service du Personnel de faire la connaissance de chaque nouvel employé.
2. Présenter aux nouveaux, avec commentaires:
   - le livret d'accueil de la Société
   - le rôle et la fonction du Comité d'Entreprise
   - les conventions collectives et les assurances sociales.
3. Présenter le fonctionnement général de l'entreprise lors d'une visite détaillée.
4. Permettre à chaque nouveau de poser des questions sur les points précisés ci-dessus.

Première partie du programme

Fréquence: Tous les premiers mardis de chaque mois, sauf en juillet et août

Organisation: Service du personnel

Lieu: Salle polyvalente, 09.00 h - 12.00 h.

Programme

09.00 h.	Accueil par Directeur général et Comité de Direction
09.30 h.	Lecture et commentaires du Contrat Collectif par Chef du personnel et délégué du Comité d'Entreprise
11.00 h.	Rôle et responsabilités des organes paritaires, par Délégation du Comité d'Entreprise
12.15 h.	Repas au Restaurant du Personnel avec les Cadres des nouveaux engagés.

Deuxième partie du programme

Fréquence: Sur convocation, dès que le nombre des nouveaux engagés atteint le chiffre minimum de ...

Organisation: Service des Relations publiques et Service du Personnel

Rendez-vous: Hall Central, 09.00 h.

Programme: Présentation générale des buts de l'entreprise, visite de celle-ci

Divers: Fin de la visite: 12.00 h.
Le repas est pris en principe en commun

Troisième partie du programme

Fréquence: 15 jours au plus tard avant la fin de la période d'essai

Présents: Un membre du Service du Personnel, le nouvel engagé, son supérieur hiérarchique

Programme: Entretien d'évaluation permettant aux participants de poser des questions sur divers points d'ordre professionnel, social ou matériel.

b) LA DIRECTION DE X SE PRESENTE AU PERSONNEL DE X

1. FONCTIONS DU COMITE DE DIRECTION

- Respecter la vocation et la politique générale de l'entreprise définie par le Conseil d'Administration pour sauvegarder un climat de travail et une image favorables,
- Utiliser les outils de gestion et, dans le cadre des objectifs définis, déléguer les tâches à l'encadrement,
- Prendre toutes décisions par rapport aux écarts pouvant ressortir du contrôle budgétaire et de la gestion financière prévisionnelle,
- Coordonner les études et favoriser le travail en groupes,
- Mettre en place les structures nécessaires pour le bon fonctionnement des activités de l'entreprise,
- Se libérer au maximum des tâches à court terme pour se vouer aux tâches des moyen et long termes,
- Analyser régulièrement les situations économiques internes et externes ainsi que les tendances du marché.

2. FONCTIONNEMENT DU COMITE DE DIRECTION

Réunion une fois par semaine pour régler les problèmes concernant le court terme.

Réunion une fois par semaine pour la planification à moyen terme.

Séminaire semestriel pour la planification à moyen et long termes.

3. ORGANIGRAMME DU COMITE DE DIRECTION

Il présente:
- le Conseil d'Administration
- le Directeur Général
- les directions ou départements

4. RELATIONS INTERNES ET EXTERNES

Internes

Le Conseil d'Administration (administrateurs-délégués et séances)

Toute la hiérarchie par le canal des directions

Le Comité d'Entreprise par une représentation au sein de la Commission d'Entreprise

Direction

Externes

Administrations communale, cantonale et fédérale

Associations diverses

Banques et Compagnies d'assurances

Organe de contrôle (Fiduciaire)

c) ENTREPRISE Z : PLAN D'INFORMATION POUR L'ANNEE 197.

	Contenu du message Buts de l'information	Moyens et/ou supports	Fréquence	Responsable	Contrôle de l'impact
1	Intégration des nouveaux employés	Programme d'accueil Livret d'accueil	Mensuel ou selon besoins	Service du Personnel Relations publiques	Entretien avant la fin des 3 mois d'essai
2	Evénements imprévisibles de la vie de l'entreprise	Si urgence: panneaux d'affichage et voie hiérarchique. Si pas urgence	Selon les besoins	Direction	Sondage rapide : interview téléphonique de 20 employés de secteurs différents
3	Evénements prévisibles de la vie de l'entreprise	Revue mensuelle insérée dans l'enveloppe de salaire	Mensuel	Service du Personnel et/ou Comité d'Entreprise	Idem que sous point 2
4	Résultats sur la marche de l'entreprise	Trimestriel: réunion des Cadres	Sur convocation	Direction Générale	
		Annuel: message du Conseil d'Administration (enveloppe de salaire)	Annuel, en avril	Secrétariat Direction Générale	Idem que sous point 2, ou enquête générale
5	Activités diverses, loisirs Culture, questions sociales	Journal d'Entreprise	Trimestriel	Club de Presse	Enquête, sondages

d) Année A : COMPTE D'EXPLOITATION DU MAGASIN X, ENTREPRISE Z

DOIT : Les coûts nécessaires à l'exploitation de X en 197.			AVOIR : Ce que le magasin X a encaissé en 197.		
Explications	Sommes	%	Explications	Sommes	%
Prix de revient des marchandises vendues		50	Ventes totales des marchandises		65
Salaires et charges sociales (non compris Cafétéria)		17	Recette nette de la Cafétéria		10
Frais d'immeuble: intérêts bancaires, conciergerie, entretien		10	Loyers payés par les locataires		5
Perte sur vol à l'étalage et différence d'inventaire		3	Ventes spéciales aux soldeurs		5
Frais de réparation et d'entretien des véhicules		8	Ventes avec rabais aux employés		10
Bénéfice net d'exploitation de X (Solde viré à P.P. (page ci-contre)).	75'000	12	Location des véhicules à des tiers		3
			Recette du parking		2
T O T A L		100	T O T A L		100

Année A : COMPTE D'EXPLOITATION DU MAGASIN V, ENTREPRISE Z

N.B. Même type de compte que ci-dessus, solde pour balance viré également à P.P. ci-contre. Dans notre exemple: perte d'exploitation de Fr. 25'000.--.

Année A : COMPTE DE PERTES ET PROFITS DE L'ENTREPRISE Z

DOIT : Résumé des pertes de l'entreprise Z en 197.			AVOIR : Résumé des profits de l'entreprise Z en 197.		
Explications	Sommes	%	Explications	Sommes	%
Perte d'exploitation du magasin V	25'000.-	17	Bénéfice d'exploitation du magasin X	75'000.-	50
Création de réserves pour le renouvellement du matériel, des véhicules et des immeubles	50'000.-	33	Bénéfice d'exploitation du magasin W	60'000.-	40
Enrichissement brut de l'entreprise Z	75'000.-	50	Revenu des placements sur titres, etc..	15'000.-	10
T O T A L	150'000.-	100	T O T A L	150'000.-	100
			Solde à disposition du Conseil d'Administration	75'000.-	

Extrait du procès-verbal de la séance de l'Assemblée Générale des actionnaires de l'entreprise Z.

"Après présentation des comptes d'exploitation et du compte de P.P. ci-dessus au Conseil d'Entreprise, réuni le ....., après consultation du même Conseil lors de la même séance, l'Assemblée Générale a décidé la répartition du montant cité sous rubrique "Enrichissement brut" de la façon suivante:

Fonds de réserve pour paiement des impôts	Fr. 25'000.--
Versement d'un dividende de 10 % sur un capital-actions de Fr. 250'000.-	Fr. 25'000.--
Virement à la Caisse de Pension de l'entreprise	Fr. 25'000.--

3. Quelques aspects de la formation

La formation et le perfectionnement des personnes appelées à assurer des tâches dans les multiples domaines de la participation sont indispensables si des relations nouvelles doivent s'établir entre partenaires sociaux ou entre subalternes et cadres. Preuve de l'importance de la formation, de nombreuses études ont été consacrées à ce thème et de multiples "écoles", animées par diverses personnalités, tentent ici et là de repenser tout le système éducatif 1).

Si nous limitons nos réflexions aux propositions et aux problèmes décrits tout au long de cette deuxième partie de notre étude, nous constatons que les techniques participatives de direction d'entreprise exigent, pour assurer leur mise en place, qu'un plan de formation existe et soit appliqué. Nous avons, en particulier, abordé cette question lors de l'introduction du contrôle de gestion ou de la DPO. Mais, parallèlement à l'évolution des méthodes de direction d'entreprise, d'autres changements sont observés dans le cadre des relations sociales et professionnelles. N'oublions pas que les jeunes générations participent différemment à leur formation scolaire de base. La pédagogie dite institutionnelle 2), même si elle est vertement critiquée, est pratiquée par quelques communautés et amènera peut-être les générations qui vont entrer dans la vie active à refuser le système social et économique de l'entreprise d'aujourd'hui.

Les nouvelles méthodes pédagogiques, visant à organiser l'éducation selon des principes autogestionnaires 3), les enseignés "gérant" leur propre formation peuvent éventuellement être considérées, de nos jours, comme utopiques. A notre avis, elles doivent toutefois être considérées comme dignes d'intérêt et les responsables d'entreprise doivent se préparer à accepter de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements de la part des jeunes salariés, qu'ils soient cadres ou employés. L'approche de ces questions oblige les responsables à s'éveiller aux mutations d'ordre sociologique et nous estimons qu'un plan de formation à long terme doit également tenir compte de cet aspect. D'ailleurs, faute d'avoir pris au sérieux ces problèmes, bien des entreprises subissent les contre-coups de graves tensions entre gens de générations et "d'idéologies personnelles" différentes.

Suite à ces quelques réflexions, nous nous bornerons à préciser ci-dessous quelques exigences de la participation eu égard à la formation. Puis, aux pages 216 et 217, nous présenterons un exemple de plan quinquennal de formation.

---

1) Pour une approche de ces questions, consulter:

"La Suisse au devant de l'éducation permanente", Groupement romand pour l'étude des techniques d'instruction (GRETI), Payot, 1971.
"Le temps de la rupture, éducation permanente et autogestion", Henri Hartung, A la Baconnière, Lausanne et Neuchâtel, 1975.

2) "Groupes, organisation et institution", G. Lapassade, Gauthier-Villars, Paris, 1967.

3) "Une Société sans école", Ivan Illich, Le Seuil, 1971.

A notre avis, un programme de formation à long terme doit être élaboré avec les principaux intéressés, c'est-à-dire avec l'ensemble du corps social de l'entreprise. Il est possible d'aborder ces questions dans le cadre des institutions paritaires, dans le cadre des relations dites fonctionnelles ou par l'intermédiaire d'une sorte de "délégation" des cadres, ou des employés à la formation.

L'élaboration du plan à long terme devrait au moins respecter les principes suivants.

- Répondre aux besoins de l'entreprise et des individus qui y travaillent: en d'autres termes, le plan de formation doit s'intégrer à la politique générale de l'entreprise, ainsi qu'aux politiques spécifiques de celle-ci.

- Tenir compte d'un certain ordre de priorité: d'ailleurs, une juste évaluation des résultats de l'enquête (voir au chapitre IX) devrait permettre de déceler ces priorités. Si, par exemple, de graves carences sont observées au niveau de la circulation de l'information, des relations inter-services, des méthodes de supervision, ou de la communication entre supérieurs et subalternes, les initiateurs du plan de formation devront en quelque sorte "hiérarchiser" les thèmes à aborder lors de cours de formation.

- Tenir compte de la "santé psychique et intellectuelle" des personnes touchées par certaines actions de formation. Une phase de sensibilisation des dirigeants et des cadres de l'entreprise doit être prévue avant la mise en place du plan.

- Cette phase de sensibilisation achevée et réussie, les initiateurs du plan prendront soin de consulter les intéressés et de leur donner l'occasion de se prononcer sur les divers points d'un programme de formation.

- Aborder des thèmes concrets, comme par exemple un ou plusieurs éléments d'une des politiques spécifiques de l'entreprise 1). En effet, seule la pratique valorisera les connaissances ou les découvertes acquises lors de séances de formation.

- Permettre à l'ensemble du personnel, en nuançant l'intensité de la formation, d'avoir accès à la formation et à l'information.

Ces quelques règles générales peuvent être complétées par d'autres principes à respecter. Ceux-ci dépendront des particularités de l'entreprise, du niveau de formation et de spécialisation de son personnel, de sa philosophie et de sa politique générale.

En conclusion de ce dernier paragraphe, nous estimons indispensable que la formation soit conçue et réalisée, pour parvenir par étapes et de manière progressive, à une meilleure intégration de l'idée de la participation. La participation ne peut être correctement perçue si le salarié ne connaît pas son entreprise, l'organisation, le fonctionnement et les objectifs de celle-ci.

---

1) Exemple du contrôle de gestion, page 147.

Les dirigeants doivent prendre conscience également de leur propre attitude, de leur comportement, de leur impact sur autrui, ceci par une bonne connaissance des mécanismes qui régissent les relations dans les groupes. Seule une réelle volonté de se remettre soi-même en question, d'accepter de modifier ses optiques par l'acquisition de nouvelles connaissances permettra à l'entreprise, et partant aux gens qui y vivent, d'aborder l'avenir avec sérénité et confiance.

Annexe: Plan de formation quinquennal (Exemple)

Tableau No. 23 PLAN DE FORMATION QUINQUENNAL (EXEMPLE)

Domaines	Année A	Année A + 1	Année A + 2	Année A + 3	Année A + 4
Connaissances de l'entreprise	Permettre à chaque membre de l'entreprise d'en connaître l'ensemble afin de favoriser les relations inter-services	Permettre à l'encadrement de connaître: a) les produits et la gestion de stock b) le marché et la clientèle c) le système informatique	Permettre au personnel intéressé de connaître les principales politiques de l'entreprise		
Connaissances économiques (Rémunération)	Permettre à l'encadrement d'appliquer harmonieusement la politique salariale et de maîtriser les aspects psychologiques de la question	Informer le personnel de la nouvelle politique salariale afin de diminuer les sentiments de favoritisme et clarifier les aspects motivants			
Connaissances psycho-sociologiques	Sensibiliser l'encadrement à l'évolution psycho-sociologique externe et à la nécessité des changements à opérer dans l'entreprise		Connaître la dynamique des groupes, savoir s'y intégrer et savoir les animer	Sensibiliser et faire connaître à l'encadrement les attitudes et comportement nécessaires au travail en équipe	Sensibiliser et faire connaître au personnel les attitudes et les avantages du travail en équipe
Connaissances relationnelles		Sensibiliser l'encadrement à la dimension humaine des relations fonctionnelles intra et inter-services	Connaître la nature de l'autorité et passer du commandement contraignant au commandement participatif	Connaître et maîtriser les méthodes favorisant et valorisant l'acquisition des aptitudes et la polyvalence	Connaître et maîtriser la dimension psychologique de la pratique de la délégation et de la mise en place de l'enrichissement des tâches

Connaissances organisationnelles		Clarifier les réseaux de communication afin de mettre sur pied des canaux de circulation de l'information	Permettre à l'encadrement de maîtriser et d'animer des réunions de communications ascendantes et descendantes	Connaître la charge maximum d'un service, son adaptabilité aux fluctuations d'activité	Permettre à l'encadrement d'organiser et de mettre en place avec son personnel une structure du service enrichissant les tâches
Connaissances générales		Informer et sensibiliser l'ensemble du personnel aux problèmes de la croissance économique et de l'équilibre de l'environnement			
Connaissance des objectifs de l'entreprise	Connaître et adapter les réseaux de communication. Connaître les principales politiques de l'entreprise	Connaître les besoins des hommes au sein des organisations. Connaître les processus de groupes et l'animation de ceux-ci	Connaître le rôle de chaque service, développer et réussir la polyvalence et la formation, connaître et maîtriser le travail en équipe	Connaître, maîtriser et planifier des actions d'enrichissement du travail avec délégation	Connaître et maîtriser les méthodes de la direction par objectifs ainsi que leur mise en place

CONCLUSION GENERALE

Nous voici au terme d'un voyage sinueux à travers divers aspects de la vie sociale, économique, juridique et financière de l'entreprise. Par la présentation d'un "Modèle global de participation", nous avons tenté de poursuivre une même idée: analyser dans le détail par quels moyens pratiques il était possible de remettre en question les relations entre partenaires sociaux et chercher quelles solutions pourraient se réaliser, si possible sans l'aide d'un collège de législateurs.

La rédaction de cette étude nous a permis de mieux apprécier la démarche des syndicats helvétiques, qui, en 1971, déposèrent le texte d'une initiative constitutionnelle qui proposait que:

"La Confédération a le droit de légiférer sur la participation des travailleurs et de leur organisation aux décisions dans les entreprises et administrations".

Ce texte sera soumis au vote du peuple le 21 mars 1976, en même temps qu'un contreprojet proposé par les Chambres fédérales et dont le contenu précise, en deux alinéas, que:

1. "La Confédération a le droit de légiférer sur une participation des travailleurs au niveau de l'exploitation, qui soit appropriée et sauvegarde les possibilités de décision et une gestion économique de l'entreprise.

2. Les droits de participation découlant du premier alinéa ne peuvent être exercés que par les travailleurs occupés dans l'exploitation".

Comme nous l'avons déjà précisé à la page 68 de cette étude, la Constitution suisse dispose d'un article (34 ter, alinéa 1, lettre b) qui stipule que:

"La Confédération a le droit de légiférer sur les rapports entre les employeurs et les employés ou ouvriers, notamment sur la réglementation en commun des questions intéressant l'entreprise et la profession".

Le 21 mars 1976, le peuple souverain donnera sa réponse et aura donc le choix entre

- accepter ou refuser le projet des syndicats suisses;
- accepter ou refuser le contreprojet des Chambres fédérales (plus exactement le contreprojet des partis dits "bourgeois");
- refuser le projet et le contreprojet, par un double vote négatif.

Pour notre part, il nous semble que, quelle que soit l'issue du scrutin, l'idée de la participation aura fait en Suisse un immense pas en avant. Partis politiques, associations patronales et syndicales, instituts de recherches et d'études, etc.. ont pris conscience de l'importance de la question. Mais, il nous semble surtout que les principaux intéressés, en termes simples les "patrons" et les "salariés",

ainsi que leurs associations professionnelles, ont tissé ensemble un réel réseau de communication, et ceci avant que "leaders" syndicaux et patronaux ne portent le débat sur la scène politique.

En effet, n'oublions pas que, même si le climat social de certaines entreprises suisses est déplorable, même si certains corps de métiers ne sont pas "organisés", même si certains "patrons" abusent de leur pouvoir, le monde du travail, en Suisse, vit chaque jour la participation, qu'elle soit institutionnelle, sociale, fonctionnelle, financière. Aussi bien les dirigeants que les membres des 3000 commissions de personnel savent que, même sans législation nouvelle, la participation est un droit acquis. Un Chef d'entreprise sait que s'il ne délègue pas ses compétences, s'il n'informe pas ses collaborateurs, s'il ne crée pas un esprit de réelle communication, son unité de production disparaîtra. Un président de commission de personnel sait que si certaines exigences d'ordre matériel sont trop élevées, l'entreprise sera en déséquilibre et qu'elle perdra soit son indépendance, soit sa raison d'être, donc de vivre.

Au terme de cette étude, nous estimons qu'il faut déplacer le débat: que du plan politique, il soit amené sur le terrain concret de l'entreprise. Cela est possible, voire indispensable, que le peuple se prononce pour l'un ou l'autre projet, ou qu'il les refuse les deux.

Notre idée, tout au long des dix chapitres de cette étude, fut de développer un modèle de participation qui tenait compte de certaines propositions des syndicats et tentait de faire progresser certaines positions des organisations patronales, ceci tout en restant dans un domaine concret, celui de l'entreprise.

Notre but est atteint dans la mesure où le modèle proposé répond aux voeux des syndicats sur les points suivants:

- capital et travail sont complémentaires; il n'y a pas de subordination du capital au travail ou du travail au capital;

- le dialogue au niveau de la Direction de l'entreprise et des représentants des salariés est assuré au sein du "Conseil d'Entreprise" 1);

- le modèle exige pour son fonctionnement, la création d'un Comité d'entreprise - appelé également "Commission du personnel", FORT, REPRESENTATIF et INDEPENDANT. Cette indépendance exige, dans certains cas, que des délégués syndicaux puissent siéger au sein du Conseil d'entreprise et du Comité d'entreprise, ceci pour autant que la majorité des salariés le souhaite 2);

- le droit de codécision - voire d'autogestion - est assuré au sein de toutes les institutions sociales de l'entreprise;

- la participation fonctionnelle - au poste de travail - est assurée par la mise en place de procédures de travail basées sur un réseau de relations prenant racine sur une solide politique de l'information et de la formation.

---

1) Voir chapitre III, page 71, le modèle des syndicats.
2) Voir tableau No. 10, pages 104 et 105.

Par contre, notre proposition ne correspond que partiellement aux opinions des syndicats sur les points suivants:

- codécision pour tout ce qui concerne la gestion financière et économique de l'entreprise: nous ne proposons que la consultation et l'information;

- participation paritaire au sein de Conseils d'Administration: nous excluons toute insertion de cette clause dans une loi; par contre, comme nous l'avons vu au chapitre V consacré aux structures nécessaires à la participation, il est possible à des représentants des salariés de siéger au sein d'un Conseil d'Administration 1);

- droit de consultation pour l'embauche, les promotions, les mutations: ces questions sont à aborder dans le cadre d'une politique de personnel et les modalités peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

De plus, nous estimons également que notre proposition correspond dans les grandes lignes à celles présentées dans la "Convention en vue de développer la coopération des employés dans l'entreprise" du 1er février 1973 2).

Elle fait cependant un pas de plus en avant: la gestion paritaire du budget social de l'entreprise, gestion qui nécessite la mise en place de structures participatives. Cette exigence s'adresse d'ailleurs aussi bien à l'employeur qu'aux employés.

Cette dernière synthèse nous permet de constater que les positions patronales et syndicales sont proches les unes des autres. Dans l'ensemble, les deux partenaires partagent une philosophie de base identique, celle de la démocratie économique, sociale et politique. Ce n'est donc que sur les moyens à respecter et de faire progresser l'idée de cette philosophie que les opinions divergent; nous serions même tentés de dire: "devraient diverger".

En point final à cette étude, nous proposons à ceux qui vivent dans une entreprise de relever le défi, esquissé dans le texte de notre préambule: si les dirigeants d'une entreprise et les salariés de celle-ci ne prennent pas conscience de certaines questions soulevées tout au long de cette étude, si les propriétaires du pouvoir économique - le capital financier - n'acceptent pas qu'un contre-pouvoir solide et indépendant se crée dans l'entreprise, avec les femmes et les hommes oeuvrant dans ses locaux, si les propriétaires du savoir et du savoir-faire n'exigent pas ce contre-pouvoir et ne cherchent pas à l'assurer, il est fort possible que notre système démocratique se détériorera et qu'il fera place à d'autres systèmes politico-économiques qui balayeront toute idée de participation.

---

1) Voir pages 88 à 92.
2) Voir pages 68 et 72.

BIBLIOGRAPHIE

I. Etudes spécifiques

ALGOE — "La Suède
Conditions de travail et milieu social"
Ecully, France, 1974.

ARMAND Louis et DRANCOURT Michel — "Plaidoyer pour l'avenir"
Callmann-Lévy, Paris, 1961.

ARNOUX Patrick — "Voyage à l'intérieur des syndicats"
Revue Entreprise No. 1000, Paris, 1974.

BAUDRAZ Jean-François — "L'Horaire variable de travail"
Imprimerie Vaudoise, Lausanne, 1971.

BIT
Bureau International du Travail — "La négociation collective dans les pays industrialisés à économie de marché"
BIT, Genève, 1974.

BLAKE et MOUTON — "Les deux dimensions du Management"
Editions d'Organisation, Paris, 1972.

BLOCH-LAINE François — "Pour une réforme de l'Entreprise"
Seuil, Paris, 1963.

BORNER Silvio — "Aspects économiques de la participation financière, répartition de la fortune, formation de la fortune et structures économiques"
RSS 1), Berne, mai 1975.

BOULOC Pierre — "Stratégies pour réussir la DPO"
Editions d'Organisation, Paris, 1973.

BUHLER Charlotte — "La psychologie dans la vie de notre temps"
Privat-Hachette, Paris, 1972.

CHAMBRE VAUDOISE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE — "Rémunération du travail et du capital"
Lausanne, janvier 1972.

CHAUVEY Daniel — "Autogestion"
Seuil, Paris, 1970.

CHEVALLAZ G.-André — "La démocratie suisse à l'épreuve de ce temps"
Centre de recherches européennes, Lausanne, 1975.

1) RSS: Revue Syndicale Suisse.

CONFEDERATION "Constitution de la Confédération Suisse du 28 mai 1874" Chancellerie Fédérale, Berne, Edition 1972.

CONFEDERATION "Loi fédérale sur la formation professionnelle du 30 septembre 1963" Chancellerie Fédérale, Berne, 1963.

CONFEDERATION FRANCAISE DES TRAVAILLEURS (CFDT) "CFDT et Autogestion" Secrétariat Général CFDT, Paris, 1973.

CONSEIL FEDERAL "L'Etat actuel de la participation en Suisse Conférence de Presse du 11.1.1973" OFIAMT, Berne, 11.1.1973.

CONSEIL FEDERAL "Message du Conseil Fédéral à l'Assemblée Fédérale concernant le projet d'arrêté fédéral relatif à l'initiative populaire sur la participation et à un contreprojet" OFIAMT, Berne, 22.8.1973.

CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITE "Plan Comptable Général" Imprimerie nationale, Paris, 1965.

CONSEIL NATIONAL DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (CNDE) "La participation dans l'entreprise" Seuil, Paris, 1969.

CONVENTIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL "Diverses conventions des principales entreprises de Suisse Romande".

CROZIER Michel "La Société Bloquée" Seuil (Politique), Paris, 1971.

DEMONQUE Marcel et EICHENBERGER Yves "La Participation" France-Empire, Paris, 1968.

DEPARTEMENT FEDERAL DE L'ECONOMIE PUBLIQUE "Avis exprimés par les cantons, les communes, les partis politiques, les associations économiques au sujet de l'initiative sur la participation" OFIAMT, Berne, mai 1973.

DRUCKER Peter "La pratique de la direction des entreprises" Editions d'Organisation, Paris, 1957.

DRULOVIC Milujko "L'autogestion à l'épreuve" Fayard, Paris, 1973.

DUVERGER Maurice "Introduction à la politique" Collection Idées, Gallimard, Paris, 1964.

L'EDUCATEUR No. 32 (Revue) "La condition du travailleur: participation, cogestion" Synthèse du XIIIe séminaire de Chexbres, organisé par la Société Pédagogique Romande. Imprimerie Corbaz, Montreux, 26.10.1973.

ELBLING ALVAR "Behavioral Decisions in Organizations" Scott, Foresman and Co, Illinois, 1970.

ETUDIANTS HEC LAUSANNE "La participation dans les entreprises suisses" Séminaire HEC, Lausanne, janvier 1975.

EUREQUIP "Initiation à la gestion financière de l'Entreprise" Langages de l'action, Fayard, 1973.

FAVRE John "La participation des travailleurs dans l'entreprise et l'administration" RSS, Berne, No. 12/1973.

FEDERATION DES COOPERATIVES MIGROS (FCM) "M-Participation" Brochure remise en décembre 1970, à chaque collaborateur de la FCM.

FITTING Karl "La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise en RFA" RSS, Berne, No. 12/1974.

FOURASTIE Jean "Les 40'000 heures" Laffont, Paris, 1965.

GALBRAITH John "L'heure des libéraux" Calmann-Lévy, Paris, 1963.

GALBRAITH John "Le nouvel état industriel" Gallimard, Paris, 1974.

GARAUDY Roger "Parole d'homme" Laffont, Paris, 1975.

GARAUDY Roger "Reconquête de l'espoir" Grasset, Paris, 1971.

GELINIER Octave "Direction Participative Par Objectifs" Revue "Hommes et Techniques", Puteaux, 1968.

GELINIER Octave "Morale de l'entreprise et destin de la nation" Plon, Paris, 1965.

GRAETZ Wolfhard "Demokratisierung der Wirtschaft durch Mitbestimmung" Thèse de doctorat, Saint-Gall, 1974.

GRETI — "La Suisse au devant de l'éducation permanente" Payot, Lausanne, 1971.

GROSJEAN Robert — "Cours de Comptabilité" E.C.C.L., Lausanne, 1959.

GROSJEAN Robert — "Comptabilité" Imprimerie Vaudoise, Lausanne, 1967.

GROUPEMENT DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE — "Bulletin consacré au Rapport de la Commission Participation" Secrétariat GDD, Genève, 1975.

HARDMEIER Benno — "Participation. Rapport présenté au congrès de St.-Gall de l'Union Syndicale Suisse" RSS, Berne, No. 12/1972.

HARTUNG Henri — "Le temps de la rupture, éducation permanente et autogestion" La Baconnière, Lausanne et Neuchâtel, 1975.

HARTUNG Henri — "Pour une éducation permanente" Fayard, Paris, 1966.

HERZBERG Frédéric — "Le travail et la nature de l'homme" Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1972.

HERZBERG Frédéric — "Une fois de plus, comment motiver les employés ?" Tirage à part Harvard Business Review, 1968.

HEYER Albert — "Travaux de la conférence des syndicats européens" RSS, Berne, No. 3/1975.

HUG Walther — "Commentaire de la loi fédérale sur le travail" Ed. Staempfli et Cie SA, Berne, 1971.

HUMBLE John — "La DPO et ses applications" Club du Livre du Management, Paris, 1969.

HUMBLE John — "Comment faire participer les cadres à la réalisation des objectifs" Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1969.

ILLICH Ivan — "Une Société sans Ecole" Le Seuil, Paris, 1971

KAHN Herman et WIENER Anthony — "L'an 2000" Marabout Université, Paris, 1972.

KNESCHAUREK Francesco "La Suisse face à une nouvelle phase de son développement"
Centre de recherches Européennes, Lausanne, 1975.

KUNZLI Régis "Les formes d'intéressement du personnel dans l'entreprise"
Tirage à part
Revue économique et sociale, Lausanne, octobre 1973.

LAPASSADE Georges "Groupes, organisations et institutions"
Gauthier-Villars, Paris, 1967.

LAUZEL Pierre "Comptabilité analytique et contrôle de gestion"
Coll. Administration des Entreprises
Ed. Sirey, 22, Rue Soufflot, Paris Ve, 1964.

LEBEVRE Henri "Pour connaître la pensée de Karl Marx"
Bordas, Paris, 1970.

LEJEUNE Emile "L'autogestion"
Marabout Monde Moderne, Paris, 1974.

MAGNIER André "La Participation du Personnel à la gestion des entreprises"
Recueil Sirey, 1946.

MAILLEFER Michel "La nature juridique et le fonctionnement des commissions de personnel"
Ed. Staempfli et Cie SA, Berne, 1973.

MAIRE Ferdinand "Ergonomie"
Ed. A la Baconnière - Dunod, Paris et Neuchâtel, 1965.

MANDEL Ernest "Contrôle ouvrier, conseils ouvriers, autogestion"
Poche-rouge, Paris, 1973.

MARX Karl "Manifeste du parti communiste, suivi de
Les luttes de classes"
Collection 10.18, Union Générale d'Editions, 1966.

MARTINET Gilles "Les cinq communismes"
Seuil, Paris, 1971.

McGREGOR Douglas "La dimension humaine de l'entreprise"
Gauthier-Villars, Paris, 1970.

MEISTER Albert "Où va l'autogestion yougoslave ?"
Editions Anthropos, 1970.

MEYNAUD Jean "L'action syndicale et la Communauté Economique Européenne"
Centre de recherches Européennes, Lausanne, 1962.

MUCCHIELLI Roger — "Le questionnaire dans l'enquête psychosociale" Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1971.

MYERS Scott — "Vos employés motivés, qui sont-ils ?" Tirage à part Harward Business Review, janvier 1964.

NORDLING Rolf — "Suède Socialiste et libre entreprise" Fayard, Paris, 1970.

NOTES ET ETUDES DOCUMENTAIRES — "Les nouveaux statuts des communes yougoslaves, 1963-1964" Secrétariat Général du Gouvernement, Paris 8e, No. 3204 du 28.6.1965.

OFFICE FEDERAL DU PERSONNEL — "La participation dans l'administration générale et dans les entreprises de transports et de communications de la Confédération" OFIAMT, Berne, 11.1.1973.

OFIAMT — "Loi Fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce, du 13 mars 1964" OFIAMT, Berne, 1970.

OFIAMT — "Origine et évolution de l'idée de la participation" OFIAMT, Berne, 18.8.1972.

OFIAMT — "Participation dans l'économie privée" Synthèse d'une enquête réalisée par l'institut de recherche de la SSEM de Zürich, sur demande de l'OFIAMT. OFIAMT, Berne, 30.11.1972.

OFIAMT — "La participation dans les administrations cantonales et urbaines, synthèse" OFIAMT, Berne, 18.12.1972.

PACKARD Vance — "La persuasion clandestine 1958"
"Les obsédés du standing 1960"
"L'art du gaspillage 1962"
"Société sans défense 1965"
Calmann-Lévy, Paris.

PALEWSKI Jean-Paul — "L'organisation scientifique du travail" PUF, Paris, 1944.

PETER Wolfgang — "La cogestion économique, évolution et perspectives, une étude sur l'exemple allemand" Thèse de doctorat HEC, Lausanne, 1974.

PILHES René-Victor — "L'Imprecateur" Seuil, Paris, 1974.

POSTEL Guy — "Gestion par objectifs et participation, un cas concret de DPO" Editions d'Organisation, Paris, 1971.

PTT — "Bericht über die Mitbestimmung im Bereich der PTT-Betriebe" Mitbestimmungskommission der Schweizerischen PTT-Vereinigung, Berne, 7 mars 1975.

RENCONTRES SUISSES — "Crise des métiers, menace économique" Beau-Séjour 18, Lausanne, 1972.

REPUBLIQUE FEDERALE ALLEMANDE — "Loi du 15 janvier 1972 sur l'organisation des entreprises" (Traduction française) BIT, Genève, 1972.

REVUE SYNDICALE SUISSE (RSS) — "La participation des travailleurs dans les entreprises sur le plan mondial" RSS, Berne, No. 10 et 12/1974.

REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE — "Numéro spécial consacré à L'Entreprise Multinationale" Lausanne, mars 1973.

REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE — "Numéro spécial consacré au thème Syndicalisme et Participation" Lausanne, décembre 1974.

REVUE SYNDICALE SUISSE — "La participation des travailleurs sur le plan mondial" Berne, octobre et novembre 1974.

REY Jean-Noël — "Le système de cogestion en République Fédérale allemande" RSS, Berne, No. 6/1974.

ROSSEL Jean-Philippe — "Echec à l'instabilité du personnel" Payot, Lausanne, 1967.

ROSSEL Jean-Philippe — "La participation, résumé d'une étude entreprise à la demande de la division du personnel des CFF" Direction des CFF, Berne, février 1974.

de ROUGEMONT Denis — "Les dirigeants et les finalités de la société occidentale" Centre de recherches Européennes, Lausanne, 1972.

RUEGG Hans — "Participation, motifs et conséquences" SDES, Genève, mai 1973.

SAUSER-HALL Georges — "Guide Politique Suisse" Payot-Lausanne, 1965.

SERVAN-SCHREIBER Jean-Jacques — "Le Défi Américain" Denoël, Paris, 1968.

SERVAN-SCHREIBER Jean-Louis — "L'entreprise à visage humain" Liberté 2000, Laffont, Paris, 1973.

SIMONET Edmond — "Le Plan Comptable au CAP" Ed. Ducrod, Paris, 1966.

STE SUISSE POUR LA GESTION DE PERSONNEL (SEP) — "Procès-verbal de la journée d'information du 23.1.1974, sur le thème "Que devient la participation chez nous ?""

SOMMER François — "Au-delà du Salaire, Participer" Laffont, Paris, 1968.

TAVEL Charles — "La Suisse et la compétition des cerveaux" Rencontres Suisses, Lausanne, 1972.

TAYLOR Frédéric — "La direction scientifique des entreprises" Dunod, Paris, Edition 1965.

THOMMEN Andreas — "Mitbestimmung in der Schweiz" Börsig AG, Zürich, 1972.

TOFFLER Alvin — "Le Choc du Futur" Denoël, Paris, 1971.

TOWNSEND Robert — "Au-delà du Management" Arthaud, Paris, 1970.

UNION CENTRALE DES ASSOCIATIONS PATRONALES — "Bréviaire sur la coopération des travailleurs en Suisse (Décembre 1972)" "Convention en vue de développer la coopération des employés dans l'entreprise, du 1.2.1973" VORORT, Zürich.

de VOGUE Robert-Jean — "Alerte aux patrons" Grasset, Paris, 1974.

YODER Dale — "Personnel Management and Industrial Relations" Prentice-Hall. Inc. 1956.

ZUMSTEG Bernard-Jean — "L'horaire libre dans l'Entreprise" Delachaux et Niestlé, Neuchâtel, 1971.

II. Revues et journaux consultés régulièrement

AGEFI	Quotidien. Lausanne.
BULLETIN PATRONAL	Mensuel, Lausanne.
BULLETIN DE LA SOCIETE D'ETUDE DES QUESTIONS DE PERSONNEL	Mensuel, Zürich.
CONSTRUIRE	Hebdomadaire, Zürich.
COOPERATION	Hebdomadaire, Bâle.
DOMAINE PUBLIC	Hebdomadaire, Case 2612, 1002 LAUSANNE.
ENTREPRISE	Hebdomadaire, 13, Rue St.-Georges, Paris 9e.
L'EXPRESS	Hebdomadaire, Paris.
GAZETTE DE LAUSANNE	Quotidien, Lausanne.
JOURNAL DES ASSOCIATIONS PATRONALES	Hebdomadaire, Zürich.
MANAGEMENT BY OBJECTIVES	Revue spécialisée dans la technique DPO. Trimestriel. Classified Media Ltd. P. Box 356, Addlestone Weybridge, Surrey (England).
LE MONDE	Quotidien, Paris.
ORDRE PROFESSIONNEL	Hebdomadaire, Genève.
PARTICIPATION, FAITS ET OPINIONS	Société pour le Développement de l'Economie Suisse, Case 477, 1211 Genève 3.
REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE	Trimestriel. Secrétariat de la Société d'études économiques et sociales, 5, Place de la Cathédrale, Lausanne.
REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL	Mensuel. BIT, 1211 Genève 22.
REVUE INTERNE DE HPI	"Job Enrichment chez Paillard", No. 3 et 4/73 Yverdon (Suisse).
REVUE MANAGEMENT, PARIS	Mensuel, Paris.
REVUE SYNDICALE SUISSE (RSS)	Mensuel. Case Postale 64, 3000 Berne 23.
24 HEURES	Quotidien, Lausanne.

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE I

PREMIERE PARTIE: INTRODUCTION A L'IDEE DE LA PARTICIPATION

Généralités L'Homme, la Société et l'Entreprise 1

Chapitre I Les besoins fondamentaux de l'Homme dans l'entreprise 4

1. Les idées de Taylor 4
2. Motivation et hiérarchie des besoins 5

Chapitre II Les principales composantes du pouvoir dans l'entreprise 11

1. Les composantes externes 11
2. Les composantes internes 19

Chapitre III L'idée de la participation dans quelques pays d'Europe 28

1. Quelques points de vue français 29
2. L'autogestion Yougoslave 38
3. L'exemple suédois 50
4. La cogestion en Allemagne (RFA) 53

Chapitre IV Situation générale de la participation en Suisse 65

1. Les faits et les documents 65
2. Les parties en présence 67
3. Terminologie suisse 70
4. Débats parlementaires et situation à fin 1975 75

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 77

DEUXIEME PARTIE: TECHNIQUES DE PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE

Généralités — Formes de participation et politique générale d'entreprise — 81

Chapitre V — Structures et participation — 88

1. Structures favorisant la participation institutionnelle — 88
2. Structures favorisant la participation fonctionnelle — 101
3. Structures indispensables aux relations contractuelles et à la participation financière — 102

Annexe: Modèle global de participation — 104

Chapitre VI — Avantages et limites de la Direction Participative Par Objectifs (DPO) — 106

1. Définition et exigences de la DPO — 107
2. Principales étapes à respecter lors de l'introduction de la DPO — 110
3. Avantages, inconvénients et limites de la DPO — 113
4. Exemples concrets d'entreprises romandes pratiquant la DPO — 116

Chapitre VII — Prévisions financières et contrôle de gestion — 129

1. Comptabilité générale et comptabilité analytique — 129
2. Les principales étapes de la mise en place du contrôle de gestion — 135
3. Avantages et exigences du contrôle de gestion — 143

Chapitre VIII — Quelques aspects de la participation financière — 153

1. Définition des composantes du résultat commercial et financier de l'entreprise — 156
2. Participation financière et rémunération — 159
3. Participation à la richesse créée — 166
4. Ebauche d'un système complet de sécurité sociale paritaire — 168

Chapitre IX Conditions de travail, enrichissement des tâches, relations socio-professionnelles 173

1. La participation au poste de travail 173
2. Développement d'une technique de participation: l'enquête socio-professionnelle 179

Chapitre X Moyens de communication: information et formation 196

1. Conditions de base 197
2. Moyens d'information au service de l'ensemble du personnel 202
3. Quelques aspects de la formation 212

CONCLUSION GENERALE 218

BIBLIOGRAPHIE 222

TABLE DES MATIERES 231

LISTE DES TABLEAUX 234

LISTE DES TABLEAUX

		Page
Tableau No. 1	Hiérarchie des besoins selon Maslow	9
Tableau No. 2	Facteurs influençant les attitudes	10
Tableau No. 3	Théorie du comportement humain selon Mac Gregor	27
Tableau No. 4	Structure d'entreprise: position du CNDE	32
Tableau No. 5	Structure d'entreprise: proposition Vogue	34
Tableau No. 6	Organes d'autogestion en Yougoslavie	49
Tableau No. 7	Cogestion paritaire en Allemagne (1951)	56
Tableau No. 8	Cogestion paritaire en Allemagne (1972)	60
Tableau No. 9	Les composantes externes du pouvoir et l'entreprise	80
Tableau No. 10	Modèle de participation globale	104
Tableau No. 11	Schéma général de la DPO	112
Tableau No. 12	Schéma général du Contrôle de Gestion	134
Tableau No. 13	Exemples de budgets	140
Tableau No. 14	Exemple de tableau de bord	141
Tableau No. 15	Participation des cadres au Contrôle de Gestion	146
Tableau No. 16	Plan de formation au Contrôle de Gestion	147
Tableau No. 17	Objectifs prévisionnels	149
Tableau No. 18	Principales phases de l'introduction du Contrôle de Gestion	151
Tableau No. 19	Contrôle de Gestion et structures	152
Tableau No. 20	Bilan de sécurité sociale	171
Tableau No. 21	Action "Enquête", structures	183
Tableau No. 22	Conception de l'enquête, étapes	193
Tableau No. 23	Plan de formation	216